



# Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW) KONINKLIJKE NEDERLANDSE AKADEMIE VAN WETENSCHAPPEN

## Precaire polder

Van Dijk, Moira; van Rossum, Matthias; van Diepen, Loran; Kösters, Rosa; Scholte, Bob

2018

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in KNAW Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Van Dijk, M., van Rossum, M., van Diepen, L., Kösters, R., & Scholte, B. (2018). *Precaire polder: Rapport in het kader van het onderzoeksproject Historische Verkenningen Vakbeweging*. IISG.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the KNAW public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the KNAW public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[pure@knaw.nl](mailto:pure@knaw.nl)

Rapport in het kader van het onderzoeksproject  
Historische Verkenningen Vakbeweging

# Precaire Polder

**Moira van Dijk**  
**Matthias van Rossum**  
**Loran van Diepen**  
**Rosa Kösters**  
**Bob Scholte**



## **PRECAIRE POLDER**



# PRECAIRE POLDER

## **Rapport**

in het kader van het onderzoeksproject  
Historische Verkenningen Vakbeweging

Moira van Dijk  
Matthias van Rossum  
Loran van Diepen  
Rosa Kösters  
Bob Scholte

Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis

FNV  
2018

Deze publicatie kwam tot stand dankzij de financiële steun van de FNV.

© De auteurs/Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis



Some rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, any part of this book may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise).

Omslagillustratie © Nina Mathijsen / takeadetour.eu

Omslagontwerp Ivo Sikkema, Ruparo

Productie Amsterdam University Press

# Inhoud

1.	Inleiding: Historische verkenning .....	9
1.1	Inleiding: Debat over de (strategie van de) vakbond .....	9
1.2	Onderzoek naar de vakbeweging .....	11
1.3	Vertrekpunt van het onderzoek.....	13
1.4	Opzet.....	15
1.5	Opbouw.....	17
1.6	Archieven .....	18
2.	Storm in de polder .....	21
2.1	Inleiding: Vakbonden in een veranderende wereld .....	21
2.2	Flexibilisering.....	28
2.3	Outsourcing.....	42
3.	Nieuwe wegen.....	47
3.1	Inleiding: Koers en organisatievormen .....	47
3.2	Economische crisis .....	48
3.2.1	Centraal overleg .....	48
3.2.2	Steekproef: Extern beleid van Abvakabo .....	50
3.2.3	Deelconclusie .....	53
3.3	Reflectie en heroriëntatie na de leden crisis .....	54
3.3.1	Een vakcentrale voor alle werknemers? .....	54
3.3.2	Deelconclusie .....	61
3.4	Organisatievormen .....	62
3.4.1	Tussen vereniging en werkorganisatie, A-lijnen en B-lijnen .....	63
3.4.2	Belangenbehartiging, medezeggenschap en professionalisering.....	74
3.4.3	Deelconclusie .....	81
3.5	Conclusie .....	82
4.	Actie en uitdagingen .....	85
4.1	Inleiding: Repertoires, resources en organisatie .....	85
4.2	Actievormen.....	85
4.3	Casus 1: Flexibilisering van de arbeidsmarkt .....	89
4.3.1	Inleiding.....	89

4.3.2 Steekproef discussies bondsraad en -bestuur .....	92
4.3.3 Steekproef acties .....	109
4.3.4 Deelconclusie .....	114
4.4 Casus 2: Groeiende macht multinationals.....	116
4.4.1 Inleiding.....	116
4.4.2 Steekproef discussies bondsraad en -bestuur .....	117
4.4.3 Steekproef acties .....	121
4.4.4 Deelconclusie .....	129
4.5 Een nieuw begin? Organizing in de polder .....	130
4.6 Conclusie.....	138
5. Conclusie: Vakbonden in beweging .....	141
5.1 Verkennende vergezichten.....	141
5.2 Vooruitkijken voor de vakbeweging.....	144
5.3 Verder wetenschappelijk onderzoek.....	146
6. Bijlagen.....	149
6.1 Bronnen en literatuuroverzicht .....	149
6.2 Overzicht (relevante) typen bronnen .....	153
6.3 Organisatiestructuren.....	154



## Lijst van tabellen, grafieken en figuren

Grafiek 1: Ledenaantallen vakverenigingen en werkloosheidspercentage, 1900-2014	27
Grafiek 2: Ontwikkeling van de flexibele schil volgens CBS-cijfers, 1969-2011	28
Grafiek 3: Statistiek en schattingen van flexibele arbeidsrelaties, 1969-2011	30
Grafiek 4: Relatieve ontwikkeling flexibele arbeidsverhoudingen, 1970-2012	31
Grafiek 5: Aantal banen van uitzendkrachten, 1995-2015	33
Grafiek 6: Aandeel vrouwen in verschillende arbeidsrelaties, 1969-2011	35
Grafiek 7: Aantal zelfstandige ondernemers in Nederland, 1996-2014	38
Grafiek 8: Aandeel bedrijfstakken in Nederlandse BBP, 1969-2012	43
Grafiek 9: Werkzame personen per bedrijfstak en sector, 1969-2012	44
Tabel 1: Flexibele arbeid in Nederland, 2015	36
Tabel 2: Overzicht soorten arbeidsmigratie	40
Tabel 3: Aandeel van economische sectoren in het Nederlandse BBP, 1970-2015	42
Figuur 1: Voor- en nadelen van vakbondsmodellen (1984)	57
Figuur 2: Overzicht van knelpunten in vereniging en werkorganisatie Industriebond (1986)	65
Figuur 3: Schema organisatiestructuur Industriebond (1986)	66
Figuur 4: Schema organisatorische verhoudingen gezien vanuit het Shell-laboratorium (1986)	67
Figuur 5: Schema organisatiestructuur Dienstenbond (1984)	70
Figuur 6: Schema verhoudingen leden-kader-werkorganisatie Dienstenbond (1993)	71
Figuur 7: Schema structuur hoofdgroep onderwijs en onderzoek Abvakabo (1994)	73
Figuur 8: Schema niveaus vakbondswerk Dienstenbond (1995)	76
Figuur 9: Betrokken kaderleden bij cao-onderhandelingen Dienstenbond (1995)	77
Figuur 10: Verdeling kaderleden Dienstenbond (1993)	78
Figuur 11: Verdeling kaderleden Dienstenbond (1995)	79
Figuur 12: Overzicht kaderleden Abvakabo (1995)	80
Figuur 13: Schema FNV conglomeratie en organisatieschema van de FNV vereniging (1998)	154
Figuur 14: Schema organisatiestructuur Abvakabo (1977-1982)	155
Figuur 15: Verenigingsorganisatie Abvakabo (1987)	156
Figuur 16: Schema organisatiestructuur Abvakabo (1995)	157
Figuur 17: Schema cao-circus Technische producten (1993)	158
Figuur 18: Schema ondersteuning aan OR-en en kaderleden in OR-en (1996)	159



# 1. Inleiding: Historische verkenning

Dit rapport is de verslaglegging van een verkennend historisch onderzoek naar de recente geschiedenis van de (Nederlandse) vakbeweging op basis van grotendeels nog niet ontsloten FNV-archieven bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG). Het project was onderdeel van de samenwerking tussen FNV en IISG om het onderzoek naar de (historische) ontwikkeling van de vakbeweging in Nederland te bevorderen. Het project was mogelijk dankzij subsidie van de FNV. Het IISG heeft dit onderzoek volledig onafhankelijk en zelfstandig uitgevoerd.<sup>1</sup>

## 1.1 Inleiding: Debat over de (strategie van de) vakbond

De vakbeweging staat volop in de aandacht. Debatten over globalisering en meer recent over de wereldwijd groeiende sociale ongelijkheid maken het belang van vakbonden meer dan ooit duidelijk. Zelfs IMF-economen onderstreepten internationaal de rol van vakbonden in het voorkomen van inkomensongelijkheid.<sup>2</sup> In Nederland bleek recent Klaas Knot, president van De Nederlandse Bank, verrassend genoeg supporter van de eis voor loonsverhoging van de vakbeweging. Zij zouden hogere lonen moeten eisen, maar 'hebben minder onderhandelingsmacht en zijn minder georganiseerd'.<sup>3</sup>

In het debat over de vakbeweging dat zich ontspint, is veel aandacht voor de grootschalige economische en maatschappelijke veranderingen en het vrij unieke moment waarin de vakbeweging opereert. Gesproken wordt van 'kantelende arbeidsverhoudingen' en zelfs over 'de ongewisheid van het kapitalisme'.<sup>4</sup> De conclusies die aan deze positiebepalingen kunnen worden verbonden verschillen echter sterk. Ondanks drastische veranderingen in de arbeidsverhoudingen zag Kees Korevaar rond 2000 nog een toekomst voor de vakbeweging in de 'overlegeconomie', en benadrukte het belang van 'vernieuwingsbereidheid'.<sup>5</sup> Ruim anderhalf decennium later klinkt dit geluid veel minder sterk. Zo benadrukt Paul de Beer dat de vakbeweging voortdurend twee strategieën hanteert – 'overheidsbeleid beïnvloeden en zelf verbeteringen realiseren' – maar vraagt zich daarbij expliciet af of 'de vakbeweging niet meer [zou] kunnen bereiken door, waar mogelijk, zaken te doen met de werkgevers en, waar niet mogelijk, zelf de belangen van werkenden te behartigen.' Hij vervolgt met de vraag of 'een meer geprofileerde rol van de vakbeweging niet een vereiste [is]

---

<sup>1</sup> Onze dank gaat uit naar het commentaar en advies door de leden van de begeleidingsgroep: Saskia Boumans, Floor van Gelder, Leo Hartveld, Henk Muller, Catelene Passchier, Jeroen Sprenger, Koert Vrijhof.

<sup>2</sup> F. Jaumotte en C.O. Buitron, 'Inequality and labor market institutions', *IMF Staff Discussions Notes* 15:14 (July 2015).

<sup>3</sup> Zie: 'Zwakkere vakbond speelt rol bij achterblijven loonsverhoging', *NU.nl* (14 juni 2017), <http://www.nu.nl/economie/4768155/zwakkere-vakbond-speelt-rol-bij-achterblijven-loonsverhoging.html> [geraadpleegd 5 juli 2017].

<sup>4</sup> Kees Korevaar, *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming. Vernieuwing van vakbondswerk en cao* (Amsterdam 2000) 321-322; Sjaak van der Velden, *Broodnodig. Honderdvijftig jaar Nederlandse vakbeweging* (Rotterdam 2016) 160.

<sup>5</sup> Korevaar, *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming* (2000) 322.

om meer leden te winnen en de (machts)positie van de vakbeweging structureel te versterken'.<sup>6</sup> Sjaak van der Velden pleit explicieter voor een meer strijdbare koers, onder meer middels hogere looneisen: 'de vakbeweging is ontstaan als een strijdorganisatie van de werknemers en er is geen reden om strijd uit de weg te gaan.'<sup>7</sup> Hij suggereert dan ook 'om zelf weer het initiatief te nemen en een toekomstvisie [te] ontwikkelen voor een nieuwe maatschappij. Een riskante maar wel spannende stap.'<sup>8</sup>

Maar de vraag is niet alleen *of* de vakbeweging zich sterker moet profileren en beter moet organiseren, maar vooral ook *hoe* de vakbeweging dat kan doen. De vakbeweging is niet een *black box* waar al naar gelang de situatie een zwakkere of sterkere kracht uitkomt, met bijbehorende invloed op economische ontwikkelingen of de werking van de polder. De vakbeweging wordt gekenmerkt door een complexe organisatorische en sociale dynamiek, die niet evident is en bovendien sterk aan verandering onderhevig. De vraag naar de manier waarop de vakbeweging zich heeft georganiseerd, en welke strategieën en methoden daarbij gehanteerd zijn, is in dat opzicht niet alleen veel moeilijker te beantwoorden, maar tegelijkertijd ook veel urgenter en relevanter om te onderzoeken.

Recent is vanuit verschillende invalshoeken dan ook onderzoek naar de werking van de vakbeweging op gang gekomen. Zo onderzocht Saskia Boumans de (mogelijke) betekenis van vakmanschap van werknemers in de strategie van de vakbeweging. Menno Tamminga deed uitgebreid journalistiek onderzoek naar de dynamiek van de FNV. Deze onderzoeken leidden tot inhoudelijke inzichten over de werking van de vakbeweging en concrete aanbevelingen voor de strategie van de vakbeweging. Zo stelt Menno Tamminga dat de FNV zich zou moeten richten op: 1) extra voordeel voor leden, 2) meer vernieuwende concepten en ideeën, 3) het aanpakken van interne onvrede en meer ruimte geven aan initiatieven van onderop, 4) duidelijker maken hoe de vakbond zich verhoudt tot de thema's werk, vergrijzing en de rol van de ondernemer, en 5) het vergroten van intern debat door meer keuzemogelijkheden bij voorzittersverkiezingen.<sup>9</sup> Boumans pleit juist voor een herwaardering van de rol van vakmanschap van werknemers (*beroepsmatige professionaliteit*) in de strategie van de vakbeweging, maar waarschuwt dat de huidige omgang van de FNV met vakmanschap de dynamiek van 'macht en machtsverhoudingen' teveel buiten beschouwing laat, en autonomie van werkenden onvoldoende centraal stelt als voorwaarde voor het streven naar vakmanschap. Het gevolg is dat het streven van de FNV naar vakmanschap niet noodzakelijk de beroepsmatige professionaliteit versterkt (zeggenschap van werkenden), maar ook juist tot het tegenovergestelde kan leiden doordat het de organisatorische professionaliteit versterkt (controle door managers).<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Paul de Beer, 'Naar een nieuwe rol voor de vakbeweging', in: Wim Eshuis en Paul de Beer (red.), *Vakbonds-onderzoek gebundeld* (Amsterdam 2015) 5-12, aldaar 11-12.

<sup>7</sup> Sjaak van der Velden, *Loonstrijd en loonontwikkeling in Nederland* (Amsterdam 2016) 107.

<sup>8</sup> Van der Velden, *Broodnodig* (2016) 160.

<sup>9</sup> Menno Tamminga, *De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis* (Amsterdam 2017) 227-236.

<sup>10</sup> Saskia Boumans, *De waarde van werk. Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging* (Amsterdam 2015) 82-83.

## 1.2 Onderzoek naar de vakbeweging

Dit rapport stelt de vraag naar organisatie, strategie en impact van de vakbeweging centraal. Het rapport is gebaseerd op een historisch vooronderzoek naar de recente geschiedenis van de (Nederlandse) vakbeweging op basis van grotendeels nog niet ontsloten FNV-archieven. Het project was verkennend van aard en had een relatief kortlopende duur (een half jaar).

De historische verkenning die het onderzoek beoogde had primair drie doelstellingen:

- 1) Het verkennen van de waarde en bruikbaarheid van archiefmateriaal in recente vakbondsarchieven (met name archieven van FNV-vakbonden, 1980-heden);
- 2) Het verrichten van verkennend historisch onderzoek op basis van dit archiefmateriaal naar de recente geschiedenis van de vakbeweging;
- 3) Het leggen van een basis die bijdraagt aan het formuleren van een onderzoeksagenda voor verdere historische analyse van het (recente) verleden van de vakbeweging en voor het ontwikkelen van nieuwe onderzoeksaanvragen.

Dit rapport deelt de bevindingen van deze kortlopende historische verkenning. De inhoudelijke probleemstelling die aan het onderzoek ten grondslag lag, was aanvankelijk gericht op de wijze waarop vakbonden de afgelopen decennia antwoorden hebben geformuleerd op nieuwe uitdagingen die opkwamen door *globalisering*, *precarisering* en *veranderend werkgeverschap*.<sup>11</sup> Dit is geconcretiseerd in de vraag wat de effecten waren van (veranderende) vakbondsstrategieën van de Nederlandse vakbeweging, in reactie op economische en maatschappelijke uitdagingen? Daarbij stond de historische analyse van de zoektocht van de vakbeweging naar (nieuwe) antwoorden door middel van veranderingen in *organisatievormen* en *vakbondspraktijken* inhoudelijk centraal. Waar mogelijk is dit ingebed in een analyse van de veranderende sociaaleconomische context en de positie van de vakbeweging.

Het onderzoek naar de vakbeweging heeft vanuit verschillende perspectieven vorm gekregen. In grote lijnen kan onderscheid gemaakt worden tussen drie manieren waarop wetenschappelijk onderzoek naar vakbonden kijkt:

- 1) Vanuit een *economisch perspectief* wordt doorgaans op basis van statistisch of economisch onderzoek gekeken naar de invloed van de vakbond als institutie op economische ontwikkelingen op het gebied van loonvorming of inkomensongelijkheid. De vakbeweging wordt daarbij niet zozeer gezien als een organisatorische entiteit met een eigen dynamiek, maar primair als een *variabele* waarvan de invloed krachtig of

---

<sup>11</sup> Het onderzoek dat in het kader van dit project is verricht leidde tot het inzicht dat de vakbeweging niet voor drie, maar voor vier centrale uitdagingen staat: *globalisering*, *precarisering*, *veranderend werkgeverschap* en *robotisering*. Het vraagstuk van robotisering kan het best begrepen worden als de verzameling aan voortschrijdende ontwikkelingen in technologie en informatica – variërend van mechanisering tot automatisering. In dit onderzoek komen regelmatig voorbeelden van deze ontwikkelingen aan de orde, maar de ruimte voor dit verkennend onderzoek was te beperkt om de ontwikkelingen op dit vlak afzonderlijk te bestuderen.

zwak is. Voorbeelden van dit perspectief zijn vooral te vinden in onderzoek van economen. Zo concludeert Thomas Piketty dat ‘the distribution of wealth has always been deeply political, [and] cannot be reduced to purely economic mechanisms’, maar zelf bestudeert hij op basis van kwantitatieve methoden in eerste instantie de economische mechanismen die tot deze inkomensongelijkheid leidt.<sup>12</sup> Eenzelfde perspectief is terug te vinden in het onderzoek van IMF-economen die op basis van internationaal vergelijkend statistisch onderzoek naar groeiende inkomensongelijkheid concludeerden dat ‘the decline in unionization is related to the rise of top income shares and less redistribution’.<sup>13</sup> In Nederland vinden we dergelijke perspectieven bijvoorbeeld terug in de oproep van Klaas Knot of in rapporten van het CBS.<sup>14</sup>

- 2) Vanuit een *institutioneel perspectief* staat de vakbeweging wel als zelfstandige actor centraal, maar ligt de nadruk voornamelijk op de (politiek-economische) rol van vakbonden en hun (onderhandelings)gedrag in institutionele verhoudingen.<sup>15</sup> Vakbonden worden daarbij primair bestudeerd ‘als actor in het speelveld van de overlegeconomie’.<sup>16</sup> De aandacht van het onderzoek dat dit perspectief hanteert is vooral uitgegaan naar de verhoudingen, en onderhandelingen, tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, en het tot stand komen van regulering en regelgeving. In een groot aantal studies zijn de onderliggende overlegstructuren geanalyseerd, zowel op centraal niveau, in de Sociaal-Economische Raad (SER), en de Stichting van de Arbeid (Star), als op bedrijfstak- en bedrijfsniveau. Dit perspectief is sterk gestimuleerd door debatten over de werking en het effect van ‘instituties’ (New Institutional Economics). Dit heeft geleid tot het vraagstuk of ‘vakbonden, maatschappelijke overlegstructuren en sociale wetgeving inefficiënt zijn’, of in tegendeel juist ‘een actieve bijdrage’ kunnen leveren aan ‘groei, kwaliteitsverbetering en innovatie’.<sup>17</sup>
- 3) Vanuit een *sociaal(historisch) perspectief* staat juist de werking en dynamiek van de vakbeweging zelf centraal. In de sociale wetenschappen heeft dit vorm gekregen in studies naar sociale bewegingen waarin het vertrekpunt niet de institutionele context was, maar juist de organisatie, structuur en ontwikkeling van sociale organisaties of (informele) organisatievormen.<sup>18</sup> In de geschiedwetenschap heeft lang de (formele) ontwikkeling van organisaties centraal gestaan in de bestudering

---

<sup>12</sup> T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century* (Cambridge MA 2014).

<sup>13</sup> F. Jaumotte en C.O. Buitron, ‘Inequality and labor market institutions’ (2015).

<sup>14</sup> Dick ter Steege, Esther van Groenigen, Rob Kuijpers en Jo van Cruchten, ‘Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers’, *Sociaaleconomische trends* 4 (2012) 9-25.

<sup>15</sup> J.J. Woldendorp, *The polder model: from disease to miracle? Dutch neo-corporatism 1965-2000* (Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam 2005).

<sup>16</sup> Korevaar, *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming* (2000) 13.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Een internationale literatuur heeft zich rond deze lijn van wetenschap ontwikkeld. Zie bijvoorbeeld belangrijke aanzetten uit de jaren zestig: M.N. Zald and R. Ash, ‘Social movement organizations: growth, decay and change’, *Social Forces* 44:3 (1966) 327-341. In latere studies werd vanuit de studie van sociale bewegingen geprobeerd de brug te slaan naar de institutionele context, zie bijvoorbeeld: D. McAdam, J.D. McCarthy, M.N. Zald (red.), *Comparative perspectives on social movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings* (Cambridge 1996).

van de vakbeweging. De vakbondsgeschiedenis richtte zich als zodanig op de organisatorische geschiedenis van de vakcentrales (m.n. NAS, NVV, CNV, NKV en later FNV), op historische overzichtsgeschiedenissen van de ontwikkeling van vakbonden (zoals de Industriebonden, Dienstenbonden, Abva, Voedingsbond, Vrouwenbond), op specifieke herdenkingsmomenten, of op de rol (of herinneringen) van belangrijke personen die bij het vakbondswezen betrokken waren.<sup>19</sup> In de tweede helft van de twintigste eeuw hebben zich daarnaast door vergaande professionalisering van de geschiedwetenschap en door toenemende aandacht voor perspectieven *van onderaf* nieuwe velden van sociaaleconomische geschiedschrijving ontwikkeld (*Global Labour History*, historische demografie, criminaliteitsgeschiedenis) waarin nadrukkelijk aandacht is voor strategieën en organisatievormen van (werkende) mensen. De vakbondsgeschiedenis is de laatste decennia in de knel gekomen. In de bredere wetenschappelijke sociaaleconomische geschiedbeoefening is tegelijkertijd aandacht voor de rol van vakbonden en vergelijkbare sociale organisaties minder sterk en bovendien verminderd.<sup>20</sup>

### 1.3 Vertrekpunt van het onderzoek

Het onderzoek dat ten grondslag lag aan dit rapport verhoudt zich vooral met het derde, sociaalhistorisch wetenschappelijk perspectief. Het is echter nadrukkelijk geen vakbondsgeschiedenis in de klassieke zin: het doel was niet om de geschiedenis te schrijven van de formele ontwikkeling van vakbonden als organisaties. Het doel was om inzicht te krijgen in de dynamiek van de organisatie, strategie en impact van de vakbeweging, en om op basis

---

<sup>19</sup> Bijvoorbeeld: Frits de Jong, Ernest Huetting en Rob Neij, *Naar groter eenheid: De geschiedenis van het Nederlands verbond van vakverenigingen 1906-1981* (Amsterdam 1983); Piet Hazenbosch, *Voor het volk om Christus wil: Een geschiedenis van het CNV* (Hilversum 2009); ABVAKABO FNV: *geschiedenis* (Zoetermeer 2008); Tinie Akkermans en Henk Kool, *Redelijk bewogen. De koers van de FNV 1976-1999; Van maatschappijkritiek naar zaakwaarneming* (Utrecht 1999); Peter Leisink en Herman Leisink, *'t Schild der solidariteit: een sociaalhistorische studie van 125 jaar grafische arbeidsverhoudingen en vakbondswerk* (Amsterdam 1994); Jos van der Linden, *Orde in de chaos: 100 jaar horecabond FNV en zijn voorlopers* (Almere 1998); *Vrouwenbond FNV. 60 jaar handen uit de mouwen: 1948-2008* (Amsterdam 2008); Geert Wijnhoven, *Voeding in de strijd: geschiedenis van de voedingsbond FNV 1894-1994* (Amsterdam 1994); Amy Bais, *Niet zeuren, doorzetten! Veertig jaar bondsvrouwenwerk FNV Dienstenbond* (Woerden 1996); Marian van der Klein, *Kranig en dwars: de Vrouwenbond FNV 1948-1998* (Amsterdam 1998); Corrie van Eijl, *Maandag tolereren we niets meer. Vrouwen, arbeid en vakbeweging 1945-1990* (Amsterdam 1991); Marjet Derks en Marijke Huisman, *Edelmoedig, fier en vrij. Katholieke arbeidersvrouwen en hun beweging in de twintigste eeuw* (Hilversum 2002); Bob Reinalda, *Bedienden georganiseerd. Ontstaan en ontwikkeling van de vakbeweging van handels- en kantoorbedienden in Nederland van het eerste begin tot in de Tweede Wereldoorlog* (Nijmegen 1981); Bob Reinalda, *Onze strijd. Beknopte, geïllustreerde geschiedenis van de vakbeweging van handels- en kantoorbedienden in Nederland tussen 1859 en 1942. Uitgave ter gelegenheid van de fusie van de NVV-bond Mercurius en de Dienstenbond NKV tot Dienstenbond FNV in december 1981* (Nijmegen 1981); Bob Reinalda, *De dienstbonden, klein maar strijdbaar. Voortzetting van Bedienden georganiseerd en Onze strijd* (Baarn 1985); Ger Harmsen, Jos Perry en Floor van Gelder, *Mensenwerk. Industriële vakbonden op weg naar eenheid* (Baarn 1980); Ger Harmsen en Floor van Gelder, *Onderweg. Uit een eeuw actie- en organisatiegeschiedenis van de Vervoersbonden* (Baarn 1986); George Evers, Harry Peer en Geerten Schrama, *Symbool van vertrouwen. Uit de geschiedenis van de ABVA* (Nijmegen 1983); Harry Peer en Jeroen Sprenger (red.), *Onder dak! De Bouwen Houtbond FNV/FNV Bouw in de periode 1982-2015* (Amsterdam 2017).

<sup>20</sup> Bijvoorbeeld: Marcel van der Linden en Jan Lucassen, *Prolegomena for a global labour history* (Amsterdam 1999); Marcel van der Linden, *Workers of the world : essays toward a global labor history* (Leiden 2008); Marcel van der Linden en Leo Lucassen (red.), *Working on labor: essays in honor of Jan Lucassen* (Leiden 2012).

van de verkenning van het beschikbare archiefmateriaal nieuwe manieren te vinden om daar via historisch onderzoek aan bij te dragen.

Deze zoektocht sluit aan bij een aantal bijdragen die inzicht geven in de manier waarop naar de vakbeweging gekeken kan worden. Binnen de sociale bewegingsstudies benadrukken perspectieven als 'resource mobilization-theory' het belang van het analyseren van (materiële en sociale) hulpmiddelen, methoden en strategieën. Dit speelt een rol in de analyse van de organisatievormen, maar vooral van de acties en strategie van de vakbeweging in de casestudies rond flexibilisering en multinationals.

Maar de vakbeweging is meer dan een som van de ondernomen (collectieve) acties. In een vergelijkende studie naar vakbonden in de Verenigde Staten en een aantal Europese landen benoemt Edmund Heery drie dimensies om 'patterns of organisation' van de vakbeweging te bestuderen:

- De 'commitment to organizing', met als belangrijkste elementen het formele organisatiebeleid, de mate van specialisatie en de mate van centralisatie;
- de richting van (organisatie)activiteit, met als belangrijkste onderscheid of de inzet gericht is op consolidatie of expansie;
- de gebruikte methoden, met als belangrijkste elementen de manieren van rekruteren ('diffuse' versus 'concentrated') en de omgang met leden ('organizing' versus 'servicing unionism').<sup>21</sup>

De verschillende dimensies laten een spanningsveld zien tussen de verschillende rollen van de vakbeweging, die kan opereren als een institutie, maar ook als een sociale beweging. Heery stelt in dat kader dat 'unions can approach workers as providers of protective and labour market services or they can assume the characteristics of a social movement, and approach workers as potential activists'. De laatste decennia is, mede onder invloed van de waardering voor het poldermodel, de analyse van de institutionele kant van de vakbeweging dominant geweest. Andere aspecten van het functioneren van de vakbeweging zijn daardoor onderbelicht geraakt. Het gevolg is dat het begrip van de werking en uitwerking van de vakbeweging niet optimaal is.

In een recente geschiedenis van het NAS, de syndicalistische vakcentrale die een belangrijke rol speelde in de begingeshiedenis van de Nederlandse vakbeweging, maken Piet Hoekman en Jannes Houkes (in navolging van G. Marks) onderscheid tussen twee 'ideaaltypen' van de vakbeweging: 'closed unionism' en 'open unionism' – namelijk vakbondsorganisaties die alleen 'de materiële belangen voor de eigen beroepsgroep' behartigen versus vakbonden met 'een inclusieve benadering', 'gericht op een zo breed mogelijk gedragen collectieve actie'.<sup>22</sup> Zij stellen daarbij voor om het NAS te zien als 'belangenorganisatie én een organisatie die deel wil uitmaken van een protestbeweging, een bewegingsorganisatie'. De tweeledigheid leidde tot 'dilemma's' en 'interne wrijvingen'. Deze spanningen beperken zich niet tot een specifieke traditie binnen het spectrum van de

---

<sup>21</sup> E. Heery, 'Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwind', *WSI-Mitteilungen* 56 (September 2003) 522-527.

<sup>22</sup> Piet Hoekman en Jannes Houkes, *Het Nationaal Arbeids-Secretariaat 1893-1940. De geschiedenis van de eerste vakcentrale in Nederland* (Amsterdam 2016) 46.



vakbeweging. Ze zijn juist ook kenmerkend voor de 'moderne' en latere vormen van vakbondsorganisatie, die zich verbonden hebben aan institutionele verhoudingen en belangen enerzijds, en de dynamiek en eigen doelstellingen van een sociale bewegingsorganisatie anderzijds.

Samenhangend met de verschillende karaktertrekken van de vakbeweging is een ander spanningsveld van belang, namelijk dat tussen de verschillende doelstellingen die de vakbeweging zich stelt. Deze doelstellingen liggen op drie werkerreinen van vakbonden:

- (Verbetering van en behouden van betere) arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, inclusief kwaliteit van arbeid;
- (Verbetering van en behouden van) werkgelegenheid;
- (Verbeteren van) de maatschappij.

Vakbonden stellen in meer of mindere mate doelen op meerdere van deze werkerreinen, maar worden vaak geconfronteerd met conflicten tussen deze verschillende doestellingen. Zo kan het streven naar de verbetering van arbeidsomstandigheden leiden tot ondermijning van de mogelijkheden tot het streven naar behoud (of verbetering) van werkgelegenheid, bijvoorbeeld doordat het de kosten van arbeid verhoogt (van de betreffende achterban). Andersom kan het streven naar het behoud of de verbetering van werkgelegenheid weer leiden tot een verzwakking van de onderhandelingspositie op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het streven naar (structurele of lange termijn) veranderingen van de politiek-economische context kan juist weer in de knel komen door de directheid of ervaren urgentie van problemen en doelstellingen op het terrein van werkgelegenheid of arbeidsomstandigheden.

De geschiedenis van het FNV-gedeelte van de Nederlandse vakbeweging maakt duidelijk dat juist ook de FNV en de daarbij aangesloten vakbonden voortdurend elementen van deze verschillende modellen en doelstellingen in zich herbergden en in steeds nieuwe verhoudingen met elkaar verbonden. De spanningsvelden die daardoor ontstonden, spelen dus een belangrijke rol in het recente verleden (en heden) van de Nederlandse vakbeweging. Hoewel juist deze dynamiek cruciaal is voor een goed begrip van de (werking van de) vakbeweging, is deze relatief weinig onderzocht. Dit is een belangrijk aandachtspunt in dit rapport.

#### **1.4 Opzet**

Voor de aanpak van deze verkenning lag de nadruk op de *praktijken* van de vakbeweging en *discussies* die binnen de bonden werden gevoerd. Daarvoor is in eerste instantie gebruik gemaakt van systematische steekproeven van het beschikbare archiefmateriaal (als primaire bron), en in tweede instantie is dit ingebed en vergeleken met informatie en bevindingen uit literatuur en beschikbare statistische reeksen. Voor het verkennende onderzoek was zeer beperkte tijd beschikbaar en moest gewerkt worden met zeer omvangrijk archief van meerdere kilometers planklengte dat bovendien nog niet ontsloten was – en dus alleen toegankelijk door de informatie op de dozen op basis van het oorspronkelijke ordeningssysteem. Het archiefonderzoek is daarom uitgevoerd volgens een aantal beredeneerde keuzes en een systematische methodiek, die tot doel hadden om een goed

evenwicht te vinden tussen 1) een beheersbare hoeveelheid uit te voeren archiefonderzoek, 2) een zo breed mogelijke afbakening van het terrein van onderzoek, met name wat betreft periode en de verschillende delen van de vakbeweging, 3) en een zo gevarieerd mogelijke basis van onderzoeksmateriaal (verscheidenheid aan typen bronnen).

De keuze voor de praktijk van de vakbeweging bracht met zich mee dat in het onderzoek voornamelijk naar de archieven van de vakbonden is gekeken, en minder naar de archieven van de FNV Vakcentrale. Bovendien is het onderzoek beperkt tot het materiaal dat reeds beschikbaar was op het IISG.<sup>23</sup> Voorafgaand aan het onderzoek is met behulp van een korte inventarisatie op basis van literatuur en kranten een overzicht opgesteld van relevante 'momenten' en betrokken 'actoren'. Dit heeft geleid tot een tijdlijn waarin belangrijke momenten voor de vakbeweging zijn geïdentificeerd (van organisatorische ontwikkelingen en centrale akkoorden, tot campagnes en actiemomenten). Vervolgens zijn eerste verkenningen uitgevoerd naar de vindplaatsen, staat en inhoud van de archieven van de Industriebond, Dienstenbond, Voedingsbond, Vervoersbond en Abvakabo.<sup>24</sup>

Op basis van de bevindingen van deze eerste verkenning van de beschikbare vakbondsarchieven is een overzicht gemaakt van de verschillende typen 'bronnen' (variërend van brieven en vergaderstukken tot draaiboeken en scholingsmateriaal) gekoppeld aan de verschillende typen 'vindplaatsen' waarin deze bronnen gevonden konden worden (variërend van dossiers van bondsraden tot districtshoofden, en van actiedossiers tot scholingsafdelingen). Deze bronnen zijn verkend op de informatie die ze bevatten en de onderzoeksvragen die daarmee mogelijk onderzocht zouden kunnen worden. De bronnen zijn daarbij voortdurend afgezet tegen de 'activiteiten' (dagelijks vakbondswerk, acties, beleid of scholing) en de 'niveaus' (leden/bedrijfsledengroep, districten/teams, vakbond, federatie) waarover ze informatie bevatten. Dit maakte het mogelijk om vindplaatsen te identificeren met zoveel mogelijk bronnenmateriaal dat relevant was voor de (brede) vragen die centraal stonden in deze verkenning.

Op basis van deze methode is gekozen om met het archiefonderzoek een aantal systematische dwarsdoorsnedes te nemen, gericht op drie typen 'vindplaatsen' in de vakbondsarchieven:

- Dossiers van bondsbesturen en -raden, met daarin relevante (kern)bronnen als jaarverslagen, beleidsstukken, nota's, evaluaties, moties en brieven. De bondsbesturen en -raden hadden direct te maken met zowel de lagere niveaus van de eigen vakbond, als met de ontwikkelingen op het niveau van de FNV Vakcentrale. Daardoor biedt het materiaal op dit niveau een goede ingang op de verschillende (andere) lagen binnen de vakbeweging en de wisselwerking daartussen. Vanwege de omvang van het materiaal is gekozen voor systematische steekproeven (vijfjaarlijks) in de archieven van drie belangrijke vakbonden, Industriebond, Dienstenbond en Abvakabo.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Dit betekent een beperking tot het archiefmateriaal dat bij de hoofdkantoren van de verschillende vakbonden vandaan komt. De regionale afdelingen van de afzonderlijke bonden worden doorgaans niet bij het IISG bewaard. In het kader van dit onderzoeksproject zijn in overleg met de collectieafdeling van het IISG de FNV-kantoren aan de Naritaweg en de Radarweg in Amsterdam bezocht.

<sup>24</sup> Van FNV Bouw was tijdens dit project (nog) te weinig archiefmateriaal aanwezig op het IISG.

<sup>25</sup> Voor Abvakabo zijn de jaren 1982, 1986, 1991, 1996, 2001, 2006 en 2011 bestudeerd; voor Industriebond waren dit de jaren 1981, 1986, 1991 en 1996; voor Dienstenbond 1986, 1991 en 1996-7; voor Bondgenoten is materiaal verzameld uit het digitale archief, onder meer uit 2002, en 2005-2009, 2011-2013.

- Actiedossiers (die zich doorgaans richtten op acties buiten cao-trajecten), met daarin zeer divers bronnenmateriaal dat inzicht gaf in diverse acties (onder andere plannen, evaluaties, brieven, notities, onderhandelingen). Alle dossiers die volgens de oorspronkelijke ordeningsmethode aangemerkt stonden met de term ‘actie’ in de archieven van de Bouwbond, Dienstenbond, Industriebond, Vervoersbond, Voedingsbond en Abvakabo zijn verkend op relevant bronnenmateriaal. Daarnaast zijn relevante dossiers van de FNV Vakcentrale en het Weerstandsfonds geraadpleegd. Dit heeft geresulteerd in een overzicht van alle acties per bond, sector, jaar en thema. Het verzamelde materiaal en het overzicht is de basis geweest voor de selectie van acties die bestudeerd zijn in het kader van de thema’s flexibilisering en multinationals.
- Dossiers en archieven van scholingsafdelingen, met daarin een waaier aan scholingsmateriaal voor leden en kaderleden (onder andere instructies, lesmateriaal voor vakbondswerk, discussies over het vakbondswezen). Daarvoor zijn dossiers gevonden in de archieven van Dienstenbond, Industriebond, Abvakabo en de Vakbondsschool.

In deze verkenning konden niet alle FNV-archieven worden meegenomen. In de casus over flexibilisering waren bijvoorbeeld ook de sector Bouw & Vervoer en de sector Havens op hun plek geweest, omdat deze sectoren van oudsher een grote flexibiliteit kennen. Deze sectoren moesten buiten beschouwing blijven doordat de desbetreffende archieven nog niet beschikbaar waren voor onderzoek. Voor het hoofdstuk over actievormen (hoofdstuk 4) is zowel naar relevante dossiers van de FNV-bonden als van de FNV Vakcentrale gekeken.<sup>26</sup> Voor de casussen flexibilisering en multinationals is het aan te bevelen bij vervolgonderzoek ook de archieven van de vakcentrale te betrekken.

## 1.5 Opbouw

Het materiaal dat via deze methode is verzameld is gebruikt voor de verkenning waarvan verslag wordt gedaan in dit rapport. Voor de uiteenzetting van de belangrijkste sociaaleconomische ontwikkelingen in hoofdstuk twee zijn daarnaast statistieken, verslagen en rapporten van diverse instanties geraadpleegd (met name CBS, CPB, SEO, De Burcht). Hoofdstuk twee zet niet alleen de algemene sociale en economische ontwikkeling van de laatste vier decennia uiteen, maar gaat bovendien dieper in op de twee deelthema’s die in dit rapport een rol zullen spelen, te weten flexibilisering en multinationals. Hoofdstuk drie gaat in op de wijze waarop de FNV reageerde op deze sociaaleconomische veranderingen in haar koers, interne reflectie en organisatiestructuren. Hier komen verschillende ontwikkelingen samen, die op basis van archiefmateriaal worden belicht, in het bijzonder de reactie op de economische crisis en de teruglopende ledenaantallen van de vroege jaren tachtig, de discussie over de koers van de vakbond en over verschillende mogelijke aanpakken. In hoofdstuk vier wordt ingegaan op de reactie van de FNV op de twee deelthema’s flexibilisering en multinationals aan de hand van de concrete strategie (en het beleid) op deze thema’s als ook de toegepaste actiemethoden en -vormen in daadwerkelijk gevoerde

---

<sup>26</sup> Met name is gekeken naar de dossiers van de Coördinatiegroep Akties, de Interne Coördinatiegroep Akties en de Werkgroep Deeltijdarbeid, over verschillende jaren.

acties. Daarbij komen de ontwikkelingen in de sociaaleconomische context, de discussies en beleid van de bond en de acties op de werkvloer samen. Deze verkenning heeft zich door het beschikbare archiefmateriaal voornamelijk gericht op de jaren tachtig, negentig en de eerste jaren van de eenentwintigste eeuw. Om de brug te slaan naar de meest recente ontwikkelingen in de vakbeweging is daarom een zeer bescheiden verkenning gedaan van de later opgekomen strategie van organizing, waarvan aan het eind van dat hoofdstuk verslag wordt gedaan. Aan het eind van de verschillende onderdelen in het rapport zijn naar aanleiding van de bevindingen van het onderzoek alvast verkennende observaties geformuleerd voor mogelijk vervolgonderzoek (in grijze vakken). Ten slotte is in de conclusie van dit rapport gekeken naar het geheel van de bevindingen van dit verkennende historisch onderzoek, en tevens naar de betekenis van deze bevindingen voor de praktijk van de vakbeweging in het verleden en heden.

## 1.6 Archieven

Het archiefmateriaal dat in het kader van dit verkennend onderzoek is gevonden in de vakbondsarchieven van de FNV is rijk en biedt veel mogelijkheden. Het geeft inzicht in de dynamiek van de vakbeweging en de wisselwerking tussen de verschillende actoren en lagen binnen de vakbonden. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat de archivering zeer gericht is geweest op de 'formele' en 'organisatorische' aspecten van de vakbonden, en veel minder op de 'alledaagse' of 'informele' aspecten. Daarnaast was vaak onvoldoende materiaal beschikbaar voor lagere vakbondsniveaus (vooral bronnen geproduceerd door actoren en organen op het niveau van bedrijven- en regionaal werk) en voor concrete vakbondsacties (een aantal interessante campagnes, maar ook veel cao-acties en stakingen). De formeel-organisatorische bronnen, zoals notulen, publicaties en verslagen, zijn dus vaak goed bewaard gebleven, maar de 'stemmen' van individuele (kader)leden en werknemers van de vakbonden zijn in deze archieven veel minder goed bewaard. Het is daardoor moeilijk om het historisch onderzoeksperspectief te laten doordringen tot de niveaus van de werkvloer, het alledaags vakbondswerk of zelfs maar het functioneren van bedrijfsleden-groepen. Dat is een gemis voor de sociale en economische (geschied)wetenschap.

Het is belangrijk om te vermelden dat dit fenomeen zich in latere perioden sterker voor lijkt te doen dan in eerdere jaren. Dit is dus ook relevant voor de huidige archiveringsstrategie van de FNV en het IISG. De overgang naar digitaal werken en digitaal archief neemt dit probleem niet weg, maar lijkt het probleem groter te hebben gemaakt, in het bijzonder in de overgangsjaren. De digitale archivering richt zich vaak primair op de 'officiële' documenten (eindverslagen, notulen, publicaties), waardoor de 'informele' en 'alledaagse' bronnen mogelijk op grotere schaal verloren gaan dan voorheen.

De geconstateerde beperkingen van archieven – dus het tekort aan alledaagse en informele bronnen, de onvoldoende systematische archivering voor lagere niveaus en concrete vakbondsacties, en het toenemen van deze beperkingen naar verloop van tijd – zijn van belang met het oog op toekomstig historisch onderzoek én voor het geheugen van de vakbeweging. Op basis van deze observaties dienen zich twee aanbevelingen aan. Ten eerste lijkt het relevant om te verkennen of, maar vooral hoe met een gerichte actieve archiveringsinspanning de archieven strategisch aangevuld en verrijkt kunnen worden (met name meer

alledaags, informeel en persoonlijk materiaal voor lagere vakbonds niveaus en rond vakbondsacties). Ten tweede lijkt het relevant om nadrukkelijker te reflecteren op het gewenste karakter van vakbondsarchieven en op de wijze waarop dit tot stand komt. De tegenstelling dient zich aan tussen de huidige formelere, gerichtere, maar daarmee ook beperktere archivering aan de ene kant, en een inclusievere of bredere en daarmee omvangrijkere, maar ook rijkere archivering aan de andere kant. De keuze betreft echter niet zozeer de tegenstelling, maar vooral de uitwerking. De vraag is dus wát waardevol is om te bewaren, maar ook hóe we dat bereiken. Het is aan te bevelen om daarover (de aard van het archief, en de wijze van archiefvorming) de dialoog aan te gaan tussen vakbeweging, collectievorming en onderzoek.

Veel van de archieven die voor dit onderzoek zijn gebruikt zijn nog niet ontsloten en beperkt toegankelijk.<sup>27</sup> Voor dit rapport is daarom met zorg getracht om de vertrouwelijkheid van de betrokken personen te waarborgen. Daarbij is de stelregel gehanteerd dat alle uitspraken die zijn gedaan in een publieke context of in publicaties, pamfletten of in een andere vorm openbaar zijn gemaakt zoveel mogelijk aan personen zijn gekoppeld, maar dat alle verwijzingen naar uitspraken die in een niet-publieke context zijn gedaan en gevonden zijn in (nog) niet-openbaar archief zo goed mogelijk zijn geanonimiseerd.

---

<sup>27</sup> In de aankomende vijf jaar worden de FNV-archieven geïnventariseerd en (gedeeltelijk digitaal) beschikbaar gesteld door het IISG. Dit zorgt voor grote mutaties in de bestaande inventarisatielijsten. Alle archiefstukken die voor dit rapport zijn geraadpleegd en gebruikt zijn gescand voor onderzoekdoeleinden. Daarbij is een tijdelijk verwijzingsstelsel gebruikt waarnaar in dit rapport verwezen wordt. Het achterliggende onderzoeksmateriaal en het verwijzingsstelsel zijn bewaard voor toekomstige raadpleging. Voor inzage van de stukken is overigens nog steeds de schriftelijke toestemming van de bewaargever nodig.



## 2. Storm in de polder

### 2.1 Inleiding: Vakbonden in een veranderende wereld

De omgeving waarin de vakbeweging opereert was de afgelopen decennia sterk aan verandering onderhevig. Niet alleen in Nederland, maar vrijwel overal ter wereld werden vakbonden in de afgelopen veertig jaar geconfronteerd met snelle en sterke politieke en economische veranderingen. Tamminga identificeerde recent 'drie structurele trends' die nadelig uitpakken voor de vakbeweging: 'de tijdgeest, de arbeidsmarkt, [en] de metamorfose van de Nederlandse economie.'<sup>1</sup> De Beer sprak zelfs van een hele reeks 'instrumenten uit de neoliberale gereedschapskist' – 'marktwerking, liberalisering, flexibilisering, privatisering' – die 'steeds sterker hun stempel [hebben] gedrukt op het sociaaleconomische beleid in Nederland'.<sup>2</sup>

Het is zinvol om deze ontwikkelingen zo concreet mogelijk te ontleden om de implicaties voor de vakbeweging nader te duiden. Dit is echter niet eenvoudig, omdat veel van de veranderingen in de Nederlandse en internationale economie nauw met elkaar verweven zijn. De Beer verwijst naar deze samenhang middels de metafoor van een 'neoliberale gereedschapskist', Tamminga spreekt in brede zin van een 'metamorfose'. In het debat over toenemende mondiale ongelijkheid worden drie belangrijke processen geïdentificeerd die (wereldwijd) tot economische verschuivingen hebben geleid.<sup>3</sup> Vanwege de diepgaande effecten die deze transformatieve processen hebben op de distributie van inkomen en welvaart, en de toename van ongelijkheid, hebben deze processen een directe impact op de positie en werkwijze van vakbonden. Deze drie processen vormen dan ook belangrijke 'uitdagingen' voor de vakbeweging:

- 1) Het *proces van globalisering*: de versnelling van economische globalisering stelt traditionele werknemersorganisaties voor belangrijke uitdagingen. De recente golf van economische globalisering (1970-heden) bouwt voort op eerdere fases van globalisering. Globalisering kan worden gedefinieerd als de (toenemende) wereldwijde uitwisseling van mensen, goederen, kapitaal en ideeën. De effecten van globalisering kunnen dus verschillend zijn, afhankelijk van de aard en intensiteit van deze uitwisselingen. De belangrijkste vormen waarmee de vakbeweging in de twintigste en eenentwintigste eeuw werd geconfronteerd waren de internationalisering van productie, arbeidsmarkten en kapitaalverstrekking.
  - De internationalisering van de productie heeft geleid tot de mogelijkheid om (schakels in de) productie te verplaatsen. Onder meer de Nederlandse textiel- en metaalindustrie hebben hiervan in de laatste decennia van de twintigste eeuw de effecten ondervonden.
  - De internationalisering van arbeidsmarkten heeft geleid tot het wegvallen van begrenzingen aan de mobiliteit van arbeid, bijvoorbeeld door de voortschrijdende Europese eenwording. Dit vormde met name een uitdaging wanneer de

---

<sup>1</sup> Tamminga, *De vuist*, 25.

<sup>2</sup> De Beer, 'Naar een nieuwe rol voor de vakbeweging' (2015) 5-12, aldaar 6.

<sup>3</sup> F. Bourguignon, *The globalization of inequality* (Princeton 2015) 74-116.

- begrenzing van de mobiliteit van arbeid werd opgeheven (met als doel grotere concurrentie op arbeidsvoorwaarden), zónder de uniformering van regelgeving.
- De internationalisering van kapitaalverstrekkers heeft geleid tot agressieve overnames en private equity firma's die bedrijven opkopen, uitmelken en (in extreme gevallen) kapot laten gaan voor de hoogste winst.

- 2) Het *proces van precarisering*: de *flexibilisering* van arbeidsverhoudingen (zoals dominant in Europa en Noord-Amerika) en de *informalisering* van de economie (zoals dominant in vooral opkomende niet-Westerse economieën) vormen een grote uitdaging voor werknemers en hun belangenorganisaties. Flexibilisering en informalisering kunnen de individuele en collectieve onderhandelingsposities verzwakken, maar versterken ook de fragmentatie van de werkvloer (vast versus flex) en van de arbeidsmarkt in het algemeen.
- 3) Het *proces van robotisering*: de verschillende stadia van technologische vernieuwing en automatisering hebben werkprocessen op bepaalde momenten in specifieke sectoren sterk veranderd, maar hebben ook geleid tot structurele verhoging van arbeidsproductiviteit. Dit heeft op de lange termijn geleid tot stagnerende werkgelegenheid en veranderingen in de structuur van de arbeidsmarkt.

Het is belangrijk om hier een vierde ontwikkeling aan toe te voegen, die mogelijk een minder groot effect heeft gehad op de vergroting van sociale ongelijkheid, maar een des te grotere impact heeft gehad op de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers, en op de werkwijze van de vakbeweging.

- 4) De *verandering van werkgeverschap*: in navolging van internationale trends is werkgeverschap in Nederland de afgelopen decennia sterk aan verandering onderhevig geweest. Het gaat daarbij niet alleen om de aanwezigheid (en invloed) van multinationals, maar ook om veranderende stijlen van werkgeverschap in zowel de publieke als de private sectoren. Veranderingen in de dominante ideologie (en daarmee het denken over werk en over de positie van vakbond, werknemers en werkgevers) hebben hier grote invloed op gehad.

Deze verschillende processen die een uitdaging vormen voor de vakbeweging waren vaak nauw met elkaar verweven. Het FNV Secretariaat van vrouwelijke werknemers waarschuwde in de jaren tachtig dat het invoeren van computers (de uitdaging van robotisering) het aanbod van werk sterk veranderde. Meer werk kon worden uitgevoerd door computers, terwijl de inhoud van het overgebleven werk verarmde en monotoner werd. Voor dit eenvoudigere werk konden mensen met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt worden ingezet, met als gevolg 'lage flexibele beloning, met flexibele werktijden en slechte arbeidsvoorwaarden'.<sup>4</sup>

De oorzaken en gevolgen van de verschillende processen zijn niet altijd gemakkelijk van elkaar te onderscheiden. Flexibilisering wordt bijvoorbeeld vaak verklaard door opkomende globalisering. Wereldwijde concurrentie zou leiden tot een grotere noodzaak om

---

<sup>4</sup> FNV Secretariaat van vrouwelijke werknemers, *Flexibele arbeid: onder de maat! Een vakbondsvrouwenstrategie tegen wegwerpbanen* (Tweede druk: Amsterdam 1986) 30.



de productie van goederen en diensten flexibeler in te richten, op te delen en in (grensoverschrijdende) ketens te organiseren. Ook de toegenomen financialisering kan van invloed zijn wanneer deze ertoe leidt dat aandeelhouders en managers zich meer op het rendement op korte termijn gaan richten.<sup>5</sup> Maar lang niet al het werk in ons land staat direct bloot aan mondiale concurrentie. Een groot deel van de beroepsbevolking is actief in sectoren gericht op het leveren of maken van zogenoemde ‘niet-verhandelbare’ diensten en goederen – bijvoorbeeld zorg en onderwijs. Werkgevers reageren bovendien verschillend op mondiale concurrentie. Zo kent de (internationale) creatieve sector bedrijven die veel met vaste contracten werken, terwijl andere bedrijven in dezelfde sector dat niet doen. Sectoren met een sterkere export-oriëntatie werken over het algemeen minder met flexibele contracten dan sectoren die sterk op de binnenlandse markt zijn gericht. Het is dus niet zozeer de internationale concurrentie die bedrijven zou dwingen om meer flexibele arbeidskrachten in te zetten, maar eerder de dreiging van bedrijfsverplaatsingen die overheden en vakbonden gevoeliger maken om mee te gaan in de door werkgevers en internationale economische organisaties gepromote vereiste van een flexibele arbeidsmarkt.<sup>6</sup>

Ook Paul de Beer benadrukt vooral dat veranderende keuzes en het verschuivende gedrag van bedrijven (of werkgevers) als een verklaring voor de opkomende flexibilisering gezien moeten worden. Zowel in het bedrijfsleven (door globalisering en scherpere concurrentie) als in de publieke sector (door verzelfstandiging en privatisering) zijn werkgevers ‘meer nadruk gaan leggen op kosten- en risicoreductie’. Globalisering en technologische veranderingen waren daardoor zelf niet de oorzaak, maar droegen wel bij aan de inzet op ‘flexibelere personeelsinzet’. Het is vervolgens de institutionele context die in hoge mate bepaalt wat de mogelijkheden zijn. Dit verklaart waarom de flexibilisering in Nederland zoveel is gegroeid, terwijl deze veel minder sterk is terug te vinden in andere Europese landen, zoals België, Denemarken, Zweden of Frankrijk.<sup>7</sup> Concluderend stelt De Beer dan ook: ‘De verklaring voor de groei van de flexibele schil zoeken we hier vooral in een combinatie van een steeds sterker streven van werkgevers naar risico- en kostenreductie in combinatie met instituties die het mogelijk maken om die te realiseren via de inzet van flexibel personeel. Bij die instituties gaat het om een combinatie van ontslagbescherming, sociale zekerheids- en fiscale regelingen en een relatief zwakke positie van de vakbeweging.’<sup>8</sup>

### *Neoliberalisme op de werkvloer*

De verandering rond flexibilisering, werkgeverschap en robotisering raken een vraagstuk dat een belangrijke rol speelt in de verhouding van de vakbeweging tot sociaaleconomische ontwikkelingen, namelijk de wijze waarop deze grotere processen een weerslag vinden op de werkvloer. In dit verband is de verkenning van Saskia Boumans naar de betekenis van vakmanschap en professionaliteit voor werknemers, vakbonden en werkgevers relevant. Zij

---

<sup>5</sup> Lange termijn doelen van het bedrijf worden dan vaak opgeofferd aan het behalen van snelle resultaten tegen zo min mogelijk (arbeids)kosten.

<sup>6</sup> Monique Kremer, Robert Went en André Knottnerus (WRR), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (Den Haag 2017) 26; Rob Euwals, Marloes de Graaf-Zijl en Daniel van Vuuren (CBP), *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp* (Den Haag 2016) 15; Ministerie van Economische Zaken, *Visie op verplaatsing* (Den Haag 2005) 30.

<sup>7</sup> Paul de Beer, ‘Drijvende krachten achter flexibilisering’, in: Paul de Beer (red.), *Onzeker werk. Achtergronden, gevolgen en strategie ten aanzien van flexibel werk* (Amsterdam 2016) 9-24, 15-16.

<sup>8</sup> De Beer, ‘Drijvende krachten’, 9-24, 14-15.

onderscheidt daarin drie mogelijke ordeningsprincipes voor de organisatie van werk: volgens de principes van de 'markt' (Smith), volgens de principes van de 'rationele bureaucratie' (Weber) en volgens de principes van de 'professionele arbeid' (Freidson).<sup>9</sup> Deze verschillende ordeningsprincipes zijn bepalend voor de manier waarop wordt gewerkt binnen en door organisaties, maar – en dat is belangrijk om te constateren – deze ordeningsprincipes sluiten elkaar niet uit. Ze kunnen in verschillende constellaties (of: combinaties) voorkomen of samengaan.

Zo wordt in het bedrijfsleven volop gebruik gemaakt van bureaucratische ordeningsprincipes (intern; op bedrijfsniveau) voor het organiseren van werkprocessen voor de markt (extern; op sectorniveau). Boumans gebruikt McDonalds als een treffend voorbeeld: de fastfoodketen opereert op de markt met andere concurrenten, en heeft de productie volgens Weberiaanse rationalisatieprocessen georganiseerd – oftewel, 'de kok is vervangen door de efficiëntie van de lopende band'.<sup>10</sup> Deze constellatie is ook zichtbaar in voormalige overheidssectoren, die lange tijd volgens bureaucratische principes waren ingericht. De vermarkting van de publieke sectoren heeft geleid tot de opkomst van *New Public Management*, waarbij methoden uit het bedrijfsleven werden geïntroduceerd die moesten leiden tot een verhoogde markt- of klantgerichtheid (extern) door herordeningsprocessen die gekenmerkt werden door opdeling van het werkproces (uitbesteding, deeltaken) en het centraal stellen van hiërarchische en kwantitatieve aansturing en controle vanuit het management (intern). De toegenomen marktgerichtheid van de (semi-)publieke sectoren gaat hier dus gepaard met rationalisering (en bureaucratisering) in organisaties zelf. Het is dan ook niet toevallig dat Sjoerd Keulen en Ronald Kroeze constateren dat de concepten (zoals het voorbeeld van 'operational excellence') die managers in (semi-)publieke omgevingen als universiteiten introduceren, zijn 'afgeleid van de werkwijze van supermarktconcern Walmart en fastfoodketen McDonald's'.<sup>11</sup>

Deze verschuivingen vormen direct een uitdaging voor (een goede positionering van) werknemers en hun belangenorganisaties. De rationaliserings- en controledrift die in gang is gezet door de principes van de 'markt' en 'rationele bureaucratie' – en wellicht zelfs juist in situaties waarin deze samengaan – vormt een directe bedreiging voor de zelfstandigheid en autonomie van werknemers. Saskia Boumans maakt in dat verband (in navolging van de socioloog Julia Evetts) onderscheid tussen *beroepsmatige professionaliteit* en *organisatorische professionaliteit*. Het onderscheid ligt in het vraagstuk waar de zeggenschap over het werk- en organisatieproces ligt: bij de beroepsgroep en uitvoerders van een beroep (*beroepsmatige professionaliteit*) of bij de hogere verantwoordelijken in hiërarchische lijnen van organisaties, zoals managers of bestuurders (*organisatorische professionaliteit*).<sup>12</sup> De beroepsmatige professionaliteit is nauw verwant aan het begrip vakmanschap en gaat gepaard met een grote(re) mate van autonomie van de betrokken werkenden, terwijl organisatorische professionaliteit dichter bij bureaucratische ordeningsprincipes ligt en deze autonomie juist tegengaat.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Boumans, *De waarde van werk*, 24-25.

<sup>10</sup> Ibidem; over McDonalds: George Ritzer, *The McDonaldization of society: An investigation into the changing character of contemporary social life* (California 1996).

<sup>11</sup> S. Keulen en R. Kroeze, 'De universiteit is er voor onderwijs en onderzoek, niet voor de winst', *Socialisme en Democratie*, 69:7-8 (2012) 18-26.

<sup>12</sup> Boumans, *De waarde van werk*, 17.

<sup>13</sup> Ibidem, 38-39.

Voor het tot stand komen van *beroepsmatige professionaliteit* (of een ordening van werkprocessen volgens de logica van de 'professionele arbeid' – in contrast met die van de 'markt' of de 'rationele bureaucratie') zijn vijf criteria van belang (aldus Boumans gebaseerd op Freidson):<sup>14</sup>

- 1) Beslissingsruimte bij de uitvoering van werk die gebaseerd is op de toepassing van (abstracte) concepten en theorieën;
- 2) Arbeidsdeling die door de beroepsgroep wordt gecontroleerd;
- 3) Een arbeidsmarkt met toelatingsmechanismen die door de beroepsgroep worden gecontroleerd;
- 4) Opleidingsmogelijkheden en structuren voor de ontwikkeling van nieuwe kennis die door de beroepsgroep worden gecontroleerd;
- 5) Werk als (onderdeel van) een 'seculiere roeping als bron van zingeving'.

Deze beroepsmatige professionele ordening leunt voornamelijk op *collectieve* randvoorwaarden. In tenminste drie van vijf criteria speelt de beroepsgroep een fundamentele rol. De *beroepsmatige professionaliteit* kan dus niet zonder de collectieve structuren die de controle of zeggenschap van de beroepsgroep, en de daartoe behorende werknemers, over de organisatie van de arbeidsdeling, arbeidsmarkt en opleiding garandeert. Dit biedt nieuwe kansen voor de vakbeweging, maar de cruciale vraag is hoe zich dit verhoudt tot de toegenomen gerichtheid van de vakbeweging op *individuele voorwaarden* en begeleiding, die zich ontwikkelde in reactie op de toegenomen individualisering en flexibilisering, zoals verderop in het rapport aan bod zal komen.

#### *Nederland hervormd/t*

In dit rapport ontbreekt de ruimte om alle sociaaleconomische ontwikkelingen die voor de vakbeweging van belang zijn geweest gedetailleerd te onderzoeken. De structurele, langdurige transformaties die zich wereldwijd deden gevoelen, kregen in de Nederlandse politiek en overlegeconomie een eigen uitwerking. De crisis van de late jaren zeventig en vroege jaren tachtig leidde tot een strikt bezuinigingsbeleid onder drie kabinetten Lubbers (1982-1989) en had grote gevolgen voor de vakbeweging. De stijgende werkloosheid, maar ook de dalende ledenaantallen van de vroege jaren tachtig vormden voor de vakbeweging grote uitdagingen.

In vijf jaar tijd (1980-1985) verloren de vakbonden die onderdeel waren van de FNV 17 procent van het totaal aan leden. Dit was de ergste leden crisis sinds de jaren twintig, toen de hoge ledenaantallen die gehaald waren in de revolutionaire late jaren tien weer sterk terugliepen tijdens de economische malaise in de vroege jaren twintig. Ook in de eerste helft van de jaren tachtig hing de ledendaling samen met de economische crisis. Hans Pont (FNV-voorzitter, 1985-1988) stelde terugkijkend: 'De daling en stijging van het aantal leden houdt gelijke tred met de schommelingen in de conjunctuur. Bij hoogconjunctuur meer en bij laagconjunctuur minder leden.' De hoge werkloosheid, de stijging van prijzen en de stagnatie – en bij overheids personeel zelfs korting – van lonen werden in dit verband vaak als praktische verklaring voor ledenopzeggingen gezien. 'Maar', zo vervolgt Pont, 'ook bleek dat we dwars door die schommelingen heen

---

<sup>14</sup> Idem., 27-28; E. Freidson, *Professionalism: The third logic* (Cambridge 2001).

ook nog eens structureel omlaag gingen. Deze daling konden we niet alleen uit de conjunctuur verklaren.<sup>15</sup> Dit leidde tot een intensief bezinningsproces en discussies over organisatorische veranderingen, die verderop in dit rapport aan bod komt.

Na de val van de muur kreeg het neoliberalisme de overhand in de Nederlandse economische politiek. Neoliberalisme betekende in Nederland geen directe confrontatie met de vakbeweging; in Nederland was het neoliberale beleid minder radicaal, maar door instemming van de sociale partners wel veelomvattender.<sup>16</sup> De markt moest problemen in de samenleving oplossen, wat onder andere uitmondde in deregulering van de arbeidsmarkt, een groeiende macht voor (multinationale) ondernemingen en de privatisering van overheidsbedrijven als de PTT en de NS. De privatisering bracht een golf van vakbondsacties opgang. Dit overheidsbeleid werd voortgezet door vakbondsmen Wim Kok toen hij premier werd in 1994. In 1999 werd de Wet flexibiliteit en zekerheid (de 'Flexwet') ingevoerd, in navolging van het Akkoord flex en zekerheid dat Ad Melkert als minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met de sociale partners sloot in de Stichting van de Arbeid. In 2001 waren er grote ontslagrondes. Onder Balkenende werd de politiek van bezuinigingen in de sociale zekerheid voortgezet. In 2003-2004 werden de VUT en prepensioen aangepakt, waar de grootste FNV-demonstratie in decennia op volgde. Voor de vakcentrale was inmiddels wel duidelijk dat door werkgevers en kabinet een heel andere koers werd gevaren.

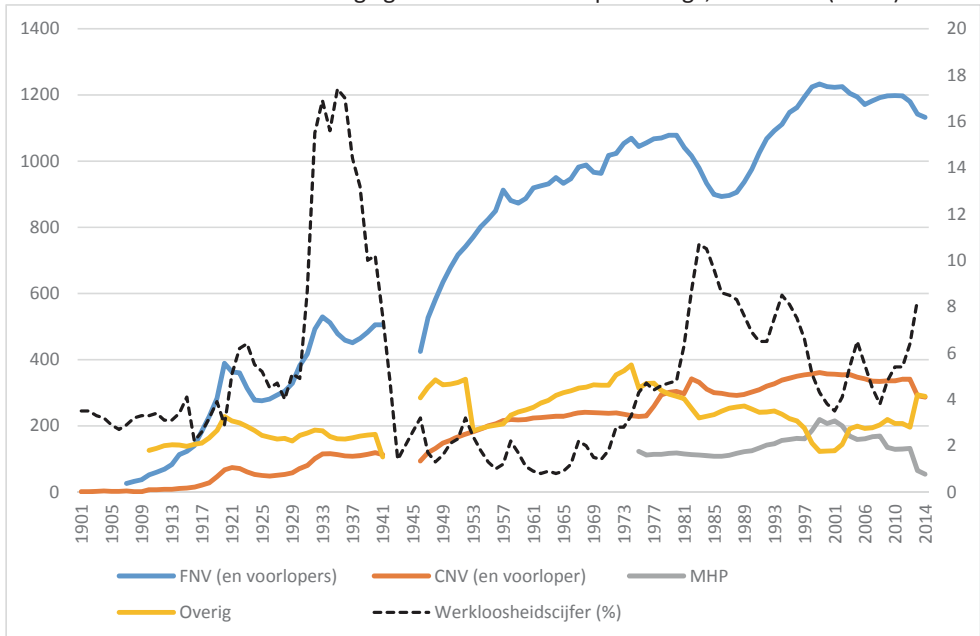
Nadat het eind jaren negentig beter ging met de economie barstte begin jaren nul de internetbubbel. Na een korte economische opleving brak in 2007 de kredietcrisis uit, die in de jaren daaropvolgend tot wereldwijde economische malaise zou leiden. In 2008 werd het ontslagrecht aangepakt door de regering. De AOW-leeftijd werd verhoogd in 2013, na het mislukte pensioenakkoord uit 2010-2011. De ontwikkelingen rond het pensioenakkoord luidde het einde van het voorzitterschap van Agnes Jongerius in en leidde tot organisatorische vernieuwing van de vakbeweging door een fusie van de belangrijkste FNV-vakbonden. Ondertussen versterkten de opeenvolgende crises van de eenentwintigste eeuw de veranderingen die de Nederlandse economie onderging.

---

<sup>15</sup> Akkermans, *Redelijk bewogen*, 122.

<sup>16</sup> Merijn Oudenampsen, 'Het reëel bestaande neo-liberalisme', toespraak tijdens werkgroep 'positie en strategie van de vakbeweging' (18 april 2017).

Grafiek 1: Ledenaantallen vakverenigingen en werkloosheidspercentage, 1900-2014 (x1000)



Bron: CBS, Leden vakverenigingen, 1900-2014; Bevolking, huishoudens en bevolkingsontwikkeling, 1899-2014.

### Vervolgonderzoek

De effecten van processen die een grote invloed hebben gehad op de verandering van de Nederlandse economie zijn vanuit historisch perspectief nog relatief weinig onderzocht. Verder (sociaaleconomisch) historisch onderzoek zou de uitwerkingen van *globalisering* (bedrijfssluitingen, verdwijnen van sectoren, opkomen nieuwe sectoren), *precarisering* (opkomst van flexibele arbeidsverhoudingen), maar met name ook *veranderend werkgeverschap* (bijvoorbeeld de impact van New Public Management, autonomie in werk) en *robotisering* (mechanisering, automatisering) kunnen onderzoeken.

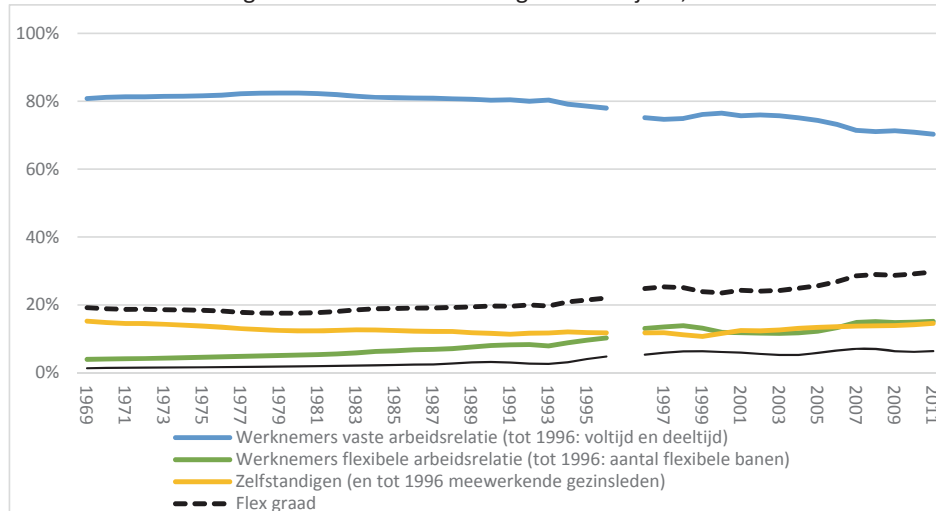
De drijvende kracht achter veel van deze processen blijken werkgeversgedrag en -keuzes. Voor de Nederlandse casus is weinig onderzoek gedaan dat inzicht geeft in het veranderende werkgeversgedrag dat een impuls is geweest voor flexibilisering en andere veranderingen. Het is relevant verder te onderzoeken wanneer en in welke sectoren deze veranderingen optraden? Welke werkgevers bevorderden flexibilisering of robotisering? Wat waren de motivaties en strategieën? En vooral: wat waren de gevolgen voor werknemers?

## 2.2 Flexibilisering

Eén van de belangrijkste economische veranderingen in Nederland was de toenemende flexibilisering en fragmentatie van de Nederlandse arbeidsmarkt na de Tweede Wereldoorlog. In 2016 constateerde de Europese Commissie dat tijdelijke arbeidsovereenkomsten in Nederland toenamen en dat Nederland van alle EU-landen één van de laagste percentages doorstroom naar vast werk liet zien.<sup>17</sup> Vier van de tien werkenden in Nederland had in dat jaar geen vast contract. Ook het aandeel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) groeide in de afgelopen decennia fors. In Europees verband behoort Nederland tot de koplopers als het gaat om de groei van het aandeel zzp'ers. De groei van flexibele arbeid was veel sterker dan in andere Europese landen: na Spanje en Portugal heeft Nederland ook het hoogste aandeel werknemers met een tijdelijk contract.<sup>18</sup> In Nederland is meer dan elders in Europa sprake van 'structurele tijdelijkheid'. Tijdelijk werk wordt minder vaak en minder snel omgezet in een vaste baan. Aan het eind van de jaren negentig kreeg 43 procent van de werknemers met een tijdelijk contract binnen een jaar een vast contract. In de periode 2012-2013 was dat nog maar 12 procent.<sup>19</sup>

Flexibilisering is de laatste jaren sterk toegenomen, maar het is allerm minst een nieuw verschijnsel. Zoals zal blijken in dit hoofdstuk gaat het proces van flexibilisering veel verder terug. Veranderend werkgeversgedrag was, zoals eerder duidelijk werd, een cruciale factor in de toenemende flexibilisering, maar daarmee is de inzet van werkgevers op flexibele arbeidsrelaties op zichzelf nog niet verklaard. Het is dan ook belangrijk om de vraag te stellen waarom werkgevers al vanaf vroeg in de jaren tachtig op flexibilisering gingen sturen? Deze vraag zal verderop in dit rapport in hoofdstuk drie en vier terugkomen wanneer de afspraken (en tegenzetten) tussen de werkgevers en werknemers worden behandeld.

Grafiek 2: Ontwikkeling van de flexibele schil volgens CBS-cijfers, 1969-2011



Bron: CBS, Tijdsreeksen Arbeidsrekeningen 1950-heden, werkgelegenheid; CBS, Beroepsbevolking; beroepsklassen 1996-2011.

<sup>17</sup> 'Report from the commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank and the European Economic and Social Committee', *Alert Mechanism Report 2016* (2016).

<sup>18</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 19; CBP, *Flexibiliteit*, 3.

<sup>19</sup> CBP, *Flexibiliteit*, 5; WRR, *Voor de zekerheid*, 70.

Tegelijkertijd was de toegenomen inzet van werkgevers op flexibele arbeidsrelaties alléén niet voldoende om de grote golven van flexibilisering van afgelopen decennia mogelijk te maken. De mogelijkheden daartoe werden actief verruimd door een dereguleringsbeleid van de overheid, met name van de kabinetten Lubbers. Verschillende beschermende maatregelen en wetten voor werknemers moesten worden weggenomen omdat ze belemmerend zouden zijn voor de bedrijfsvoering van werkgevers.<sup>20</sup> In 1986 noemde de FNV in het rapport *De FNV over 14 jaar* bijvoorbeeld ook de privatisering van de arbeidsbureaus als belangrijke nieuwe dimensie in het flexibiliseringsproces.<sup>21</sup>

In de daaropvolgende decennia werden ruimere mogelijkheden gecreëerd voor de inzet van flexibele contracten, bijvoorbeeld door de Wet flexibiliteit en zekerheid uit 1999. Die wet moest, naast het reguleren van uitzendwerk en het tegengaan van onwettige constructies, werkgevers voldoende mogelijkheden bieden om flexibele arbeidskrachten aan te trekken op tijdelijke contracten. Ook de introductie van de VAR voor zzp'ers in 2004 was een stap verder in dit proces. In latere jaren is de wetgeving steeds meer gericht op het kleiner maken van de kosten- en risicoverschillen tussen 'vast' en 'tijdelijk' personeel. Met de Wet beperking ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid vangnetters (Wet bezava) werd in 2013 de loondoorbetalingsplicht uitgebreid naar tijdelijke contracten. Met de Wet werk en zekerheid (WWZ) van 2015 werd ingesteld dat werknemers op tijdelijke contracten na twee jaar ook recht kregen op een transitievergoeding. De recent geïntroduceerde Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA) moest 'schijnzelfstandigheid' voorkomen. De motie Hamer moest de arbeidsvoorwaarden voor payrollwerknemers verbeteren, maar deze motie is uiteindelijk niet uitgevoerd. Ook initiatieven voor een minimumtarief voor zzp'ers hebben nog geen concrete resultaten opgeleverd.<sup>22</sup>

### *Jaren tachtig*

Het is geen gemakkelijke opgave om de vroege geschiedenis van flexibilisering in Nederland in kaart te brengen. De beschikbare gegevens van ministeries, het CBS of andere instanties zijn vaak fragmentarisch en niet altijd uniform. In de statistieken is bovendien regelmatig sprake van verschillende definities en meetmethoden tussen verschillende perioden en verschillende series. Een analyse van flexibilisering heeft bij uitstek met deze moeilijkheden te maken, omdat de statistieken die inzicht geven in de ontwikkeling van de arbeidsmarkt tot de tweede helft van de jaren negentig relatief weinig gegevens bevatten over dit thema. Nog in 1987 stelde De Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid dat betrouwbare cijfers over de omvang van flexibele arbeidsrelaties niet voorhanden waren.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> *Flexibele arbeid: onder de maat!*, 28.

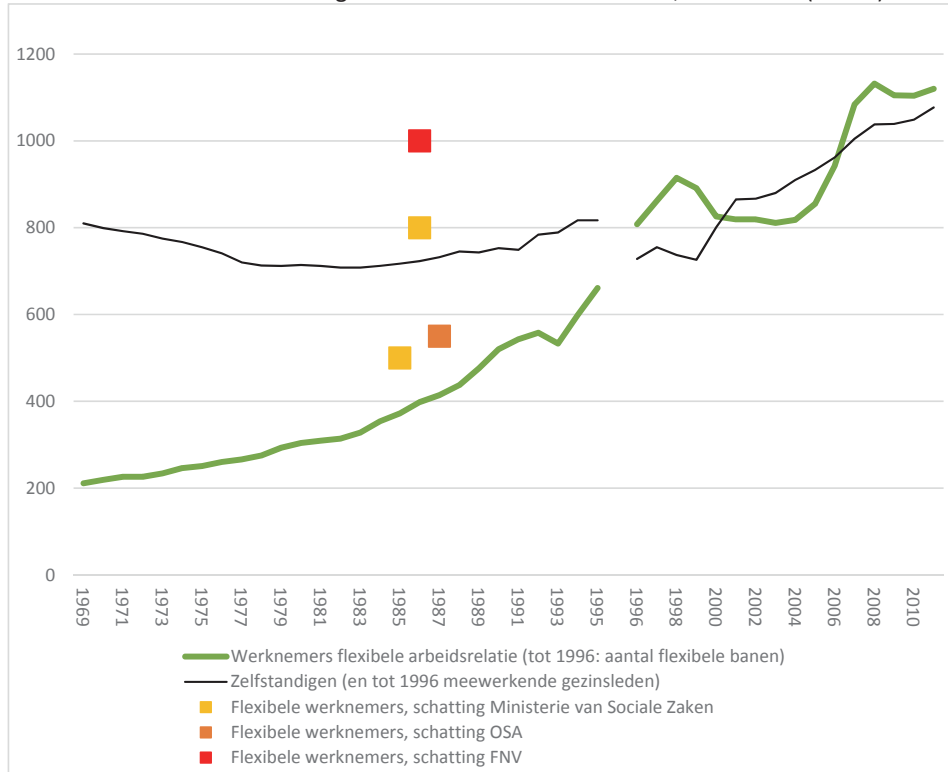
<sup>21</sup> *De FNV over 14 jaar. Aandachts- en discussiepunten: voortgangsrapportage van de projectgroep "De veranderende samenleving en de plaats van de vakbeweging daarin"* – VSPV (augustus 1986), Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis Amsterdam (hierna: IISG), Archief Abvakabo, ARCH02330, 50109.5, 1986-1. In de aankomende vijf jaar worden de FNV-archieven geïnventariseerd en (gedeeltelijk digitaal) beschikbaar gesteld door het IISG. Dit zorgt voor grote mutaties in de bestaande inventarisatielijsten. Alle archiefstukken die voor dit rapport zijn geraadpleegd en gebruikt zijn gescand voor onderzoeksdoeleinden. Daarbij is een tijdelijk verwijzingsstelsel gebruikt waarnaar in dit rapport verwezen wordt. Het achterliggende onderzoeksmateriaal en het verwijzingsstelsel zijn bewaard voor toekomstige raadpleging. Voor inzage van de stukken is overigens nog steeds de schriftelijke toestemming van de bewaargever nodig.

<sup>22</sup> CBP, *Flexibiliteit*, 11.

<sup>23</sup> WRR, *Flexibele arbeid: juridische aspecten* (Den Haag 1987). Interessante aanvullende bronnen voor verder onderzoek kunnen zijn: de onderzoeken van de Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), de

Toch kan op basis van het beschikbare materiaal worden vastgesteld dat flexibele arbeidsrelaties al in de jaren tachtig in opkomst waren. Vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werd het aantal mensen dat werkzaam was met een tijdelijk of afroepcontract in november 1985 op 500.000 geschat.<sup>24</sup> Vijf maanden later, februari 1986, werd geschat dat dit aantal 800.000 mensen betrof. Het FNV-secretariaat voor vrouwelijke werknemers schatte het aantal flexwerkers nog hoger in: een miljoen mensen zouden in april 1986 al op tijdelijke vormen van arbeid werkzaam zijn.<sup>25</sup>

Grafiek 3: Statistiek en schattingen van flexibele arbeidsrelaties, 1969-2011 (x1000)



Bron: CBS, Tijdsreeksen Arbeidsrekeningen 1950-heden, werkgelegenheid; CBS, Beroepsbevolking; beroepsklassen 1996-2011.

Een rapport van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek schatte in 1987 dat er 'thans circa 500.000 á 600.000 flexibele arbeidsrelaties zouden zijn ( $\pm 12$  procent van de werkende bevolking in personen)'.<sup>26</sup> De schatting maakte een onderverdeling tussen een aantal verschillende categorieën flexibele arbeidsrelatie: werknemers op tijdelijke contracten met uitzicht op vast werk (naar schatting 125-150.000 mensen), werknemers met

rapporten van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het bij het IISG aanwezige onderzoeksrapport: Catelene Passchier en Wim Sprenger, *Actieve flexibilisering* (Amsterdam 1998).

<sup>24</sup> Schatting door de directeur-generaal arbeidsvoorzieningen. WRR, *Flexibele arbeid*.

<sup>25</sup> WRR, *Flexibele arbeid* (1987).

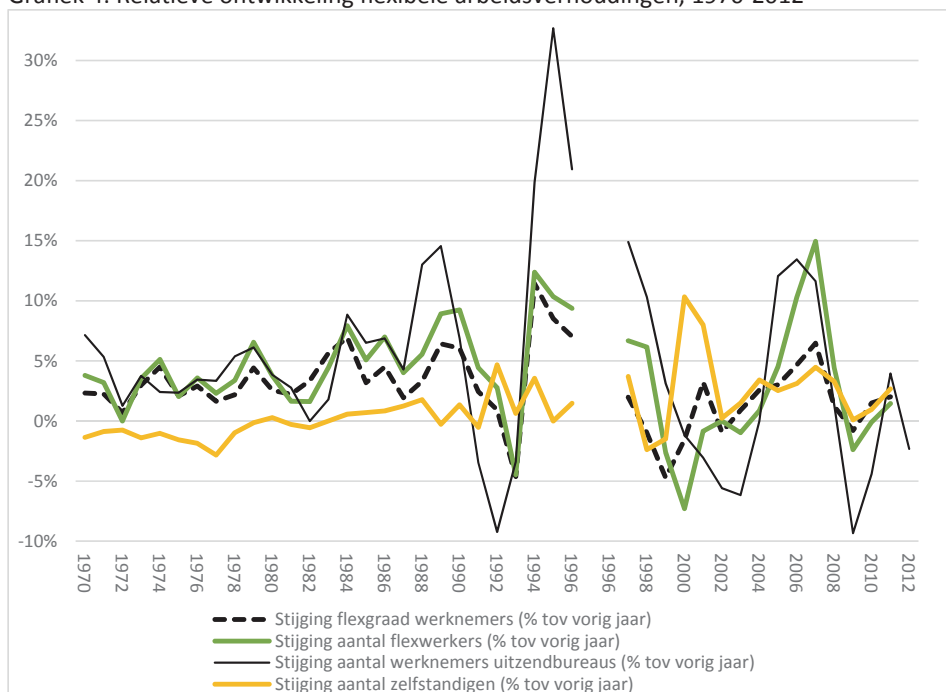
<sup>26</sup> P.C. Allaart, R. Kunnen, J.C. van Ours, H.A. van Stiphout, *OSA-Trendrapport 1987: Actuele informatie over de arbeidsmarkt* (zp 1987).



tijdelijke contracten (idem), werknemers van uitzendbureaus (100.000), oproepkrachten (>100.000), en overige (75-100.000).

De aandacht voor verschillende vormen van flexibele arbeidsrelaties nam vanuit de overheid in deze periode sterk toe. In 1986 werd vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid opgemerkt dat het aantal uitzendkrachten met 27,5 procent was gestegen.<sup>27</sup> Twee jaar later werd in een rapport van het ministerie berekend hoeveel mensen dagelijks via een uitzendbureau 'ter beschikking werd gesteld'. Omgerekend in arbeidsjaren bedroeg dit in 1982 dagelijks gemiddeld zo'n 30.800 voltijdbanen. In 1986 was dit aantal opgelopen tot 95.000.<sup>28</sup> Volgens het CBS werkten in 1982 zo'n 111.000 werknemers voor uitzendbureaus. In 1988 lag dit op 165.000 werknemers.<sup>29</sup> Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid schatte het aantal uitzendkrachten in deze periode nog veel lager in: rond de 65.000 uitzendkrachten in 1982, en bijna 100.000 in 1988.<sup>30</sup> In 1986 werkten volgens het CBS al bijna 126.000 mensen met een oproep-contact. Hiervan waren 82.000 vrouwen en 44.000 mannen.<sup>31</sup>

Grafiek 4: Relatieve ontwikkeling flexibele arbeidsverhoudingen, 1970-2012



Bron: CBS, Tijdreeksen Arbeidsrekeningen 1950-heden, werkgelegenheid; CBS, Beroepsbevolking; beroepsklassen 1996-2011.

<sup>27</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), *Flexibele arbeidsrelaties. Rapportage van de eerste fase van de werkzaamheden van de Werkgroep Flexibele Arbeidsrelaties* (Den Haag, 1986).

<sup>28</sup> SZW, *Arbeid op maat: een rapport over een onderzoek naar flexibele arbeidsrelaties* (Den Haag 1988).

<sup>29</sup> CBS, *Arbeidsrekeningen; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht, 1969-2012*.

<sup>30</sup> SZW, *Flexibele inzet van arbeidskrachten* (Den Haag 1987).

<sup>31</sup> SZW, *Flexibele inzet* (1987).

Twee belangrijke conclusies kunnen worden verbonden aan het beschikbare cijfermateriaal. Ten eerste kan worden vastgesteld dat flexibele arbeidsverhoudingen al in de jaren tachtig sterk in opkomst waren. Dit blijkt ook wanneer de stijging van verschillende vormen van flexibele arbeidsverhoudingen als een relatieve ontwikkeling wordt gemeten. Het midden en het eind van de jaren tachtig werden gekenmerkt door een sterke jaarlijkse stijging van het aantal werknemers op flexibele arbeidscontracten en – vooral – het aantal werknemers van uitzendbureaus (in 1984-1986 zo'n 7-9 procent; in 1989 zelf 9-15 procent). De relatieve stijging van de flexgraad van werknemers (het percentage flexibele werknemers ten opzichte van de totale beroepsbevolking) was in de jaren 1984 en 1989-1990 zelfs 6 procent of hoger. Dit werd in de periode tot 2012 alleen in de jaren 1994-1996 (7 tot zelfs 11,4 procent) en 2007 (6,5 procent) overtroffen.

Ten tweede kan worden vastgesteld dat – ondanks de beschikbare gegevens – de inschattingen van het aantal flexibele arbeidsrelaties voor zowel contemporaine observanten als voor latere onderzoekers hoogst onzeker waren. Twee bijkomende onzekere factoren waren de thuiswerkers en informele dienstverbanden ('zwart werk'). De Vrouwenbond FNV stelde in een publicatie dat het aantal thuiswerksters geschat moet worden tussen de 40 en 400 duizend mensen. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hield het op 160.000.<sup>32</sup> In 1981 stonden ongeveer 8.000 mensen in de productiestatistiek van het CBS vermeld als thuiswerkers.<sup>33</sup> Omdat thuiswerk vaak zwart werd uitbetaald en dus niet geregistreerd werd, was het ook voor overheidsinstanties en vakbonden moeilijk om aan betrouwbare cijfers te komen. Het is in dit verband eveneens onduidelijk hoe omvangrijk de informele productie en dienstverlening was. Sporadisch werd ook in de jaren tachtig en later bericht over zwart werk in sectoren, zoals de land- en tuinbouw, de schoonmaak- branche, de commerciële dienstverlening en de horeca.<sup>34</sup> Sommige schattingen over de omvang van informele (en dus flexibele) dienstverbanden in bijvoorbeeld de horeca gaven indicaties tot wel 50 procent.<sup>35</sup>

### *Jaren negentig en nul*

Het proces van flexibilisering en fragmentatie van de arbeidsmarkt zette zich vanaf de jaren tachtig sterk door. De angst van werkgevers voor de stijgende kosten van ontslag van werknemers met een vast contract leidde in de jaren negentig tot een verdere groei van het aantal werknemers in de uitzendbranche. Ook oproepcontracten werden vanaf de jaren tachtig steeds gewoner, mede als gevolg van de intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt, die veelal parttime werkten. In de jaren negentig verscheen eveneens de zzp'er (toen nog 'freelancer') op het toneel.<sup>36</sup> Terwijl in 2004 nog 87 procent van de werknemers een vast dienstverband had, was dit in 2014 gedaald naar 81 procent en in 2017 was dit een kleine 70 procent. In totaal gaat het in 2014 om ongeveer 2,4 miljoen mensen in flexibele arbeidsverbanden. Als we deze groep verbreden tot alle werkenden van 15 tot 75 jaar gaat het zelfs om 3,1 miljoen flexibel werkenden. Afgezet naar de totale werkzame beroepsbevolking was de flexibele schil in 2014 gegroeid tot

---

<sup>32</sup> Stichting Opstand, *Flexibilisering en informalisering van de arbeid* (Amsterdam 1988).

<sup>33</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Het verschijnsel thuiswerk* (Den Haag 1984).

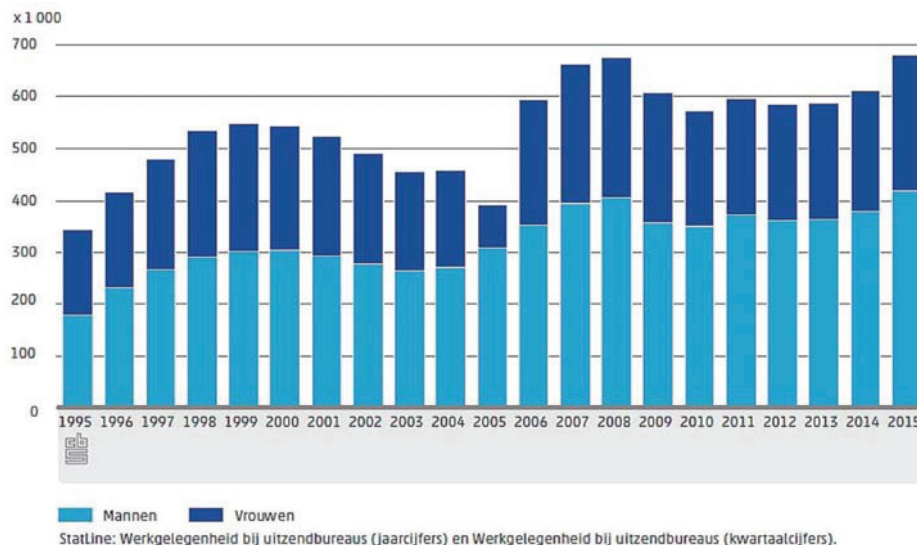
<sup>34</sup> Stichting Opstand, *Flexibilisering* (1988).

<sup>35</sup> Ruud Kagie, *Berichten uit Hollands gastenboek, over de werkomstandigheden van buitenlandse arbeiders* (Amsterdam 1987).

<sup>36</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 21.

38,5 procent.<sup>37</sup> In 2015 was bijna 9 procent van alle werknemersbanen een baan bij een uitzendbureau. Het grootste deel van de banengroei kwam voor rekening van uitzendbureaus: 67.000 banen (een stijging van 11 procent). In de jaren 2006 en 2007 was de toename bij uitzendbureaus zelfs 70.000 of meer. Twee derde van alle uitzendbanen was tevens een deeltijdbaan.<sup>38</sup>

Grafiek 5: Aantal banen van uitzendkrachten, 1995-2015



Bron: CBS, *De arbeidsmarkt in cijfers* (2015) 20.

Cijfers over flexibele arbeidsrelaties beschrijven vooral afgebakende categorieën zoals tijdelijk contract, uitzend en zzp. Maar één van de gevolgen van het proces van *precarisering*, en de bijbehorende fragmentatie van de arbeidsmarkt, is dat deze afbakening steeds minder scherp te maken zijn. 'Zzp' is een diffuse categorie. Veel mensen zijn deeltijd-zzp'er en hebben een baan of pensioen naast hun zzp-werk. Van de 1.349.000 personen die in 2014 een zzp-inkomen hadden, hadden slechts 508.000 zzp'ers uitsluitend een zzp-inkomen. De rest van de mensen met een zzp-inkomen was ook in loondienst (324.000), of had een uitkering (53.000) of een pensioen (137.000). Bovendien zijn veel mensen tijdelijk zzp'er. In 2013 startten 207.000 personen als zzp'er, maar er stopten in dat jaar ook 130.000 personen.<sup>39</sup>

De fragmentatie (of: hybridisering) van werk is in de eenentwintigste eeuw verder versterkt door internetplatforms en het idee van een digitale deel-economie. Door één op de acht Nederlanders is geld verdiend door betaalde diensten of producten aan te bieden op internet. Dit maakt 'werk' steeds minder 'het hebben van één baan', zoals het dominante idee was in het twintigste-eeuwse kostwinnersmodel, maar veel meer het brede scala aan

<sup>37</sup> Ibidem, 70.

<sup>38</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), *De arbeidsmarkt in cijfers 2015* (Den Haag 2015) 19-20. 'Uitzendkrachten werken met name in de industrie, het openbaar bestuur, vervoer en opslag, zakelijke dienstverlening, de bouw/nijverheid en de handel.'

<sup>39</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 23.

(elkaar mogelijk aanvullende) activiteiten waarmee in levensonderhoud wordt voorzien. De rolverdeling tussen consument, werkgever en werknemer is daardoor steeds minder strikt afgebakend.<sup>40</sup> Het zijn vooral dienstensectoren als autoverhuur, busvervoer, parkeren, makelaars en horeca die aan sterke verandering onderhevig zijn.<sup>41</sup> De voortgaande verschuiving van werkgelegenheid in de industrie naar werk in de dienstensector en ook de mogelijkheden tot productie op maat (*mass customization*) hebben gevolgen voor de arbeidsmarkt. Bedrijven proberen daarop in te spelen, en daarbij spelen kostenoverwegingen, snel kunnen reageren op veranderingen, innovatief vermogen, en borging van kwaliteit onder andere een rol.<sup>42</sup>

### *De impact van flexibilisering*

De reikwijdte van flexibilisering was de afgelopen decennia ongelijk verdeeld. Juist jongeren<sup>43</sup>, laagopgeleiden, vrouwen of (arbeids)migranten, hadden een grotere kans om te werk te worden gesteld onder flexibelere arbeidsverhoudingen. Ook ouderen die de arbeidsmarkt opgingen kregen vaak een flexibel contract. De effecten van flexibilisering raakten deze groepen harder. Uit cijfers van het CBS voor een onderzoek naar de hoeveelheid hulp- en afroepkrachten in 1985 bleek dat:

- De gemiddelde arbeidsduur per week door de toename van deeltijdbanen voor vrouwen harder daalde (1,1 uur) dan voor mannen (0,2 uur);
- het aantal banen van onder de 15 uur per week juist voor vrouwen toenam (met 4 procent) en een vijfde van alle banen voor vrouwen uitmaakte.<sup>44</sup>

De directe gevolgen van flexibilisering lagen voor flexwerkers vooral op het terrein van grotere inkomensonzekerheid en een lager inkomen. Maar flexibilisering werkte ook een verdere scheiding op de arbeidsmarkt in de hand. Het FNV-vrouwensecretariaat constateerde dat mannen in sterke beroepssectoren domineerden, hogere functies kregen en dankzij hun betere arbeidspositie meer kans maakten op betere vacatures.<sup>45</sup>

Het verschil tussen de effecten van flexibilisering voor verschillende groepen bestaat nog steeds maar werd de laatste paar jaar kleiner, doordat de flexibilisering van arbeidsverhoudingen sterk is toegenomen en niet meer voorbehouden is aan specifieke groepen.<sup>46</sup> Flexibele contracten komen steeds vaker voor bij mensen boven de 24 jaar: '28 is het nieuwe 24'. De stijging in het aandeel flexibele contracten deed zich vooral

---

<sup>40</sup> Ibidem, 24-25. 'Mensen kunnen in wat de 'afroepeconomie', 'deeleconomie', of 'schnabbel-economie' genoemd wordt geld verdienen door direct hun diensten aan te bieden of spullen tegen betaling uit te lenen of te delen. Platforms koppelen werkenden en consumenten die *peer-to-peer* goederen en diensten kunnen verhandelen zonder tussenkomst van formele organisaties.'

<sup>41</sup> Er is door uitbesteding veel werk gehercodeerd tot dienstverlening wat eerst bij industrie hoorde: vervoer, facilitair, administratie etc.

<sup>42</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 28.

<sup>43</sup> Ruim 60 procent van de 15-24-jarigen werkte flexibel in 2014, tegen nog geen 40 procent in 1996.

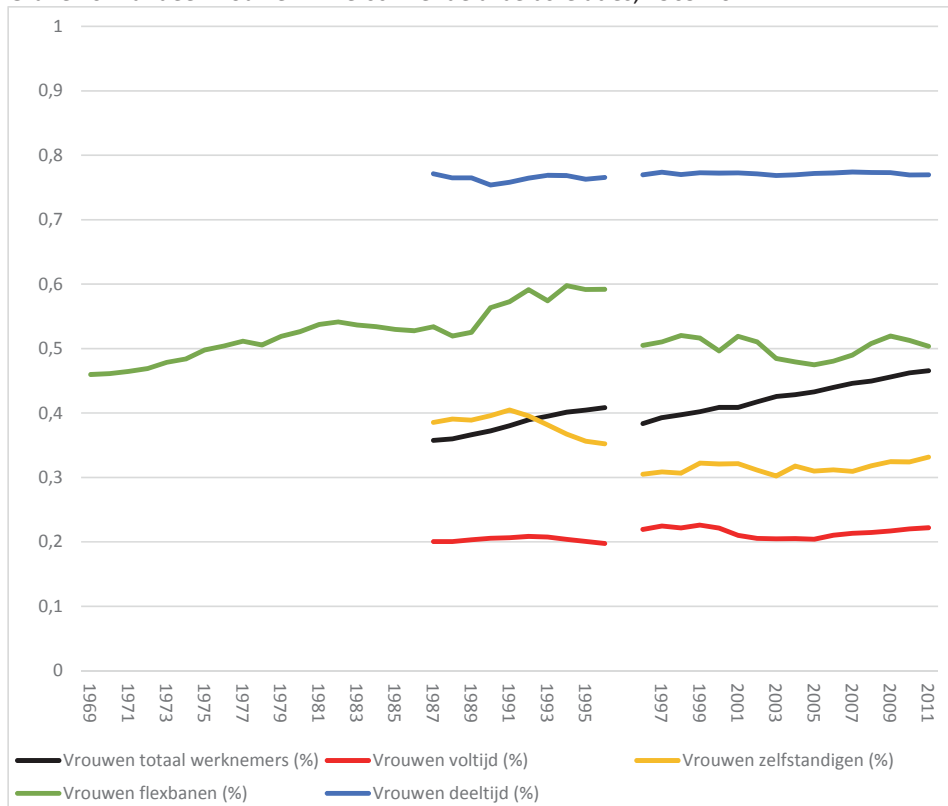
<sup>44</sup> *Flexibele arbeid onder de maat!*, 6-22.

<sup>45</sup> Ibidem., 31.

<sup>46</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 74.

voor bij werknemers die minder dan vier jaar in dienst waren.<sup>47</sup> Ook onder hoger opgeleiden is de flexibiliteit sinds 2004 toegenomen. Van alle werkende academici in loondienst was in 2014 18,6 procent actief op basis van een tijdelijk dienstverband, tegen ongeveer 14 procent in 2004. Eenzelfde ontwikkeling zien we bij hbo-ers (van 10,6 procent naar 17,4 procent in de periode 2004-2014). Verder zien we dat in 2014 mannen (19,5 procent) en vrouwen (21,5 procent) niet veel van elkaar verschilden. Flexibilisering van de arbeidsmarkt raakte de afgelopen jaren dus steeds meer verschillende mensen.<sup>48</sup> Toch concentreerde flexwerk zich nog relatief sterk bij de lagere opleidingsniveaus. En ook andere zwakke groepen voelden de effecten van flexibilisering meer: werknemers met gezondheidsproblemen kregen bijvoorbeeld minder vaak een vast contract.<sup>49</sup>

Grafiek 6: Aandeel vrouwen in verschillende arbeidsrelaties, 1969-2011



Bron: CBS, Tijdreeksen Arbeidsrekeningen 1950-heden, werkgelegenheid; CBS, Beroepsbevolking; beroepsklassen 1996-2011.

<sup>47</sup> Daarnaast blijkt dat werknemers vaker later in hun loopbaan een flexibel contract hebben. Van de werkenden die vier tot zes jaar werkzaam zijn, had in 2004 bijna driekwart (71 procent) een vast contract. In 2014 was dit voor mensen met hetzelfde aantal jaren werkervaring veel lager (58 procent). Zo had in 2004 van de 25-34-jarigen 84 procent een vast contract, tegen 73 procent in 2014. Sociaal Cultureel Planbureau, *Aanbod van arbeid. Werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt* (De Haag 2016) 31; WRR, *Voor de zekerheid*, 19, 21.

<sup>48</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 23, 71, 72.

<sup>49</sup> CPB, *Flexibiliteit*, 3-4; SCP, *Aanbod*, 17.

Tabel 1: Flexibele arbeid in Nederland, 2015

	Totaal	Mannen	Vrouwen	Jongeren 25-35	Aandeel vrouwen	Aandeel jongeren
Totale beroepsbevolking (× 1000)	8715	4636	4079	1814	46,8%	20,8%
% werkend in deeltijd	44,6%	22,9%	69,3%	36,5%	72,7%	17,1%
% werkend in een flexibele arbeidsrelatie	21,5%	19,7%	23,5%	26,7%	51,2%	25,9%
% werkzaam als zzp'er	10,8%	12,1%	9,2%	8,4%	40,0%	16,3%

Bron: WRR, *Voor de zekerheid* (2017) 259.

Een belangrijk effect van flexibilisering is dat werkzekerheid voor flexwerkers geringer is dan voor vaste werknemers: bij flexwerkers is het percentage werkenden dat twee jaar later werk heeft 10 procentpunten lager dan bij vaste werknemers. Mensen met een vast dienstverband hebben een kans van 97 procent dat ze twee jaar later nog steeds betaald werk hebben; bij mensen met een tijdelijk contract is dit 87 procent. Terwijl van de 16-24-jarigen bijna vier op de tien werknemers tussen 2012 en 2014 van werkgever is veranderd, is dit bij 55-64-jarigen nog geen 5 procent.<sup>50</sup> Het CPB schrijft dat werknemers met een flexibel contract een grotere kans hebben op:

- Werkloosheid: driemaal zo hoog;
- armoede: driemaal zo hoog;
- overbelasting: bijna tweemaal zo vaak wordt hun baan als 'belastend' ervaren;
- stagnatie in ontwikkeling: tijdelijke werknemers volgen 1/6 minder scholing.

Het CPB stelt: 'Deze cijfers zijn op twee manieren te interpreteren: ofwel een flexibel dienstverband genereert minder gunstige uitkomsten dan het hebben van een vast dienstverband, ofwel werknemers met een minder gunstige sociaaleconomische positie hebben relatief vaak een flexibele baan. Welk van de twee mechanismen domineert, is onbekend'.<sup>51</sup>

De WRR constateerde recent dat zzp'ers die uitsluitend zzp'er waren (ongeveer 500.000 mensen) niet dezelfde socialezekerheidsrechten en -plichten hadden als werkenden. Dit maakte zelfstandigen zonder personeel financieel aantrekkelijk voor werkgevers en sociaal kwetsbaarder dan personeel in dienst: slechts 1 op de 5 zzp'ers had een verzekering tegen arbeidsongeschiktheid afgesloten.<sup>52</sup> Dit raakte vooral werkenden die volledig afhankelijk waren van zelfstandige arbeid: een groeiend aantal 'flex-koppels' (twee partners zonder vast contract) werd kwetsbaar door de lage baan zekerheid van beide partners. Daarnaast

<sup>50</sup> SCP, *Aanbod*, 32-33.

<sup>51</sup> CPB, *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt* (2016), 3, 13.

<sup>52</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 45. 'Zzp'ers kunnen wel een beroep doen op algemene voorzieningen en volksverzekeringen – bijstand, kinderbijslag, alle toeslagen – maar zijn (nagenoeg) uitgesloten van de door de sociale partners georganiseerde werknemersverzekeringen (tegen ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid), pensioenen, en verlofregelingen. Dat is ook (deels) de reden dat zzp'ers fiscale voordelen genieten. Zzp'ers vertonen in hun arbeidsleven niet altijd duidelijk verschillen met werknemers en genieten niet de positieve externe effecten van ondernemerschap (groei en werkgelegenheid), het is dan ook de vraag waarom verplichte verzekeringen en pensioenopbouw niet voor zzp'ers gelden.'

waren de groeiende aantallen eenverdieners met een flexcontract extra kwetsbaar – deze groep was ondertussen gegroeid tot 18 procent van de werkzame beroepsbevolking. Van de werkenden zonder partner werkte 55 procent flexibel of als zzp'er.<sup>53</sup> Ook het CPB stelde dat 'het huidige stelsel van sociale zekerheid de meer kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt minder effectief [bereikt] dan andere groepen'.<sup>54</sup>

Recent onderzoek van de WRR wijst uit dat vijf jaar na het starten, 24 procent van de zzp'ers inactief of werkloos was. Tijdens de crisis was een deel van de zzp'ers eerder 'zzw'er' – zelfstandige zonder werk. Zzp'ers hadden meer kans dan werknemers om (langdurig) arm te worden. Tegelijkertijd was er een aanzienlijk deel van de zzp'ers die netto veel beter af was dan werknemers. De inkomensverschillen binnen de groep waren veel groter dan onder werkenden in het algemeen. Er waren twee uitersten: 'comfortabele' en 'kwetsbare' zzp'ers. Vooral jongere leeftijdscohorten waren zeer kwetsbaar. Tijdelijk werkenden keerden zelden in een comfortabele positie en waren vooral kwetsbaar. Het aantal werkenden dat leefde onder de armoedegrens was in 2016 enorm gegroeid, de helft van de armen werkte. Van de tijdelijk werkenden werd een derde van de mannen en de helft van de vrouwen als 'financieel kwetsbaar' getypeerd tegenover 10 procent die een vast contract had.<sup>55</sup>

#### *Minder tevreden over flexibel werk*

Sommige werkenden hebben een voorkeur voor flexibiliteit. Zzp'ers waarderen de autonomie, de kansen voor ontwikkeling, en de mogelijkheden om zorg en arbeid te combineren. Het CPB stelde in 2016 dat het ook 'de motivatie en daarmee de productiviteit van werkenden [kan] stimuleren'. Van de zzp'ers zou 89 procent tevreden zijn over zijn of haar arbeidsmarktstatus.<sup>56</sup> Anders dan veel zzp'ers en mensen met een vaste aanstelling, zijn mensen met een tijdelijk contract niet erg enthousiast over hun positie. In 1987 deed de Dienstenbond onderzoek naar de situatie en wensen van flexibel werkenden. De voordelen van flexibel werken waren de mogelijkheid om werkervaring op te doen en de combinatie van huishouden en werk.<sup>57</sup>

Als nadelige effecten noemden respondenten van het CPB het werken met minder uren en een gebrek aan baanzekerheid. Verder ervoeren flexibel werkenden meer ontevredenheid over hun werk en arbeidsvoorwaarden en waren zij minder tevreden met het leven.<sup>58</sup> Bij tijdelijke contracten was eerder sprake van flexibiliteit *van* de werknemer dan flexibiliteit *voor* de werknemer volgens de WRR.<sup>59</sup> Mensen met flexibele contracten vonden hun baan bijna tweemaal zo vaak 'belastend'.<sup>60</sup> Geringe betrokkenheid bij het werk en beperkte contactmogelijkheden met collega's waren andere nadelen die werden genoemd in de enquête van de Dienstenbond in 1987. Maar de voordelen (financiële zelfstandigheid etc.) wogen uiteindelijk op tegen de nadelen (weinig zekerheid).<sup>61</sup>

---

<sup>53</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 89-90.

<sup>54</sup> CPB, *Flexibiliteit*, 3.

<sup>55</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 39.

<sup>56</sup> CPB, *Flexibiliteit*, 12; WRR, *Voor de zekerheid*, 70.

<sup>57</sup> *Echte baan of modetrend? Oriënterend onderzoek naar flexibel werken in de dienstensector* (1987) 10.

<sup>58</sup> CPB, *Flexibiliteit*, 5.

<sup>59</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 21, 29.

<sup>60</sup> CPB, *Flexibiliteit*, 3.

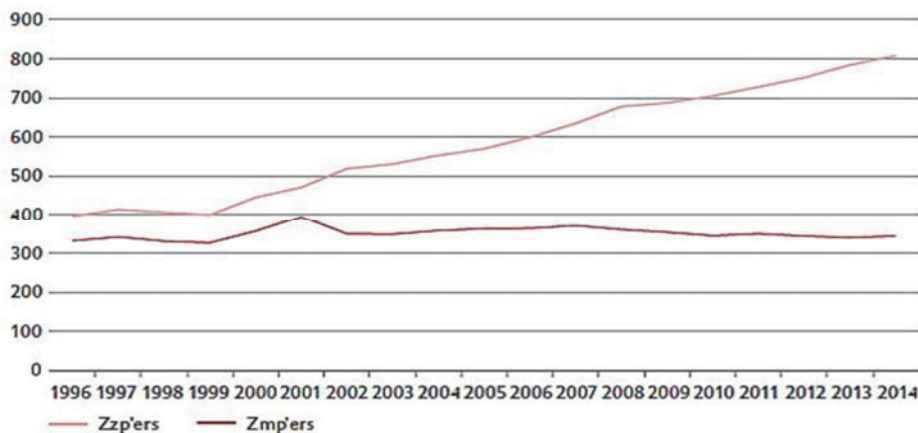
<sup>61</sup> *Echte baan of modetrend?*, 11.

## Zzp'ers

Eén op de vijf banen is nu een zelfstandigenbaan. Tussen 2008 en 2015 kwamen er 160 duizend zelfstandigenbanen bij, een stijging van bijna 9 procent.<sup>62</sup> In bijna twintig jaar tijd was het aantal zzp'ers toegenomen van 397.000 in 1996 naar 808.000 in 2014, meer dan een verdubbeling in deze periode. Het aantal in 2014 kwam neer op ruim 11 procent van de werkzame beroepsbevolking.<sup>63</sup>

Zelfstandigen zonder personeel zijn vaker mannen, namelijk zes op de tien. In totaal 64 procent van alle zzp'ers is man (2014). Steeds meer vrouwen worden zzp'er (36 procent in 2014 tegen 30 procent in 1996), onder andere door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen. Daarnaast zijn ze relatief vaak ouder dan andere werkzame personen: 58 procent is 45 tot 75 jaar, tegen 41 procent van andere werkzame personen. Van alle werkende 55-plussers was in totaal 14,2 procent zzp'er in 2014, terwijl dit aandeel van alle werkende jongeren tot 25 jaar slechts 4,7 procent was. Het aandeel jongeren steeg wel in de periode 1996-2014. Van de zelfstandigen zonder personeel is 42 procent hoger opgeleid, tegen 35 procent van de overige werkzame beroepsbevolking. Van alle hoogopgeleide werkenden is 12,6 procent zzp'er, tegen bijna 10 procent van de laagopgeleiden. Ten slotte is het aandeel autochtonen groot (ruim 80 procent in 2014), wel groeit het aandeel personen met een migrantenachtergrond.<sup>64</sup> Zzp'ers werken relatief vaker dan werknemers in de zakelijke dienstverlening, de cultuur, recreatie en overige diensten, de bouwnijverheid en de landbouw. Veel minder vaak dan werknemers werken ze in de zorg, het openbaar bestuur, de industrie of de handel. Driekwart van de zelfstandigen zonder personeel biedt vooral eigen arbeid of diensten aan, terwijl een kwart vooral producten verkoopt of grondstoffen aanbiedt.<sup>65</sup>

Grafiek 7: Aantal zelfstandige ondernemers in Nederland, 1996-2014



Bron: WRR, *Voor de zekerheid* (2017) 150.

<sup>62</sup> CBS, *De arbeidsmarkt in cijfers* (2015) 17.

<sup>63</sup> WRR, *Voor de zekerheid*, 150.

<sup>64</sup> Ibidem, 22, 73.

<sup>65</sup> Ibidem: 'Een zelfstandige zonder personeel is iemand die als (hoofd)baan arbeid verricht voor eigen rekening of risico en geen mensen in dienst heeft. Dat kan in een eigen bedrijf of praktijk zijn, of als directeur-groootaandeelhouder. Overige zelfstandigen, zoals freelancers, worden ook tot de zelfstandigen zonder personeel gerekend.' CBS, *De arbeidsmarkt in cijfers* (2015) 34.



### *Voordelen flexibilisering voor werkgevers*

In 1986 waarschuwde het FNV Secretariaat van vrouwelijke werknemers in de publicatie *Flexibele arbeid: onder de maat!* voor de toenemende druk vanuit werkgevers om te flexibiliseren. Steeds meer mensen werden voor 1, 2 of 3 jaar aangesteld. Bedrijven die gingen automatiseren of reorganiseren dekten zich in tegen te verwachte personeelsvermindering door op grote schaal tijdelijke contracten af te sluiten. Tijdelijke contracten werkten bovendien vaak als verlengde proeftijd. Steeds meer werk werd als seizoenswerk aangemerkt om te rechtvaardigen dat er met tijdelijke contracten gewerkt ging worden. En als gevolg van automatisering konden in toenemende mate werkzaamheden die altijd op kantoor werden verricht thuis gedaan worden, mogelijk door herinvoering van stukloon. Bezuinigingen, zowel in de markt- als de collectieve sector, betekenden korting op sociale voorzieningen en een poging van de werkgevers om de afname van het aantal vaste werknemers op te vangen met flexibele contracten. De nadelen voor werkgevers lagen in de organisatie en planning van flexibele werknemers die meer kosten met zich mee brachten en de verminderde betrokkenheid van werknemers.<sup>66</sup> Recent onderzoek benadrukt juist ook dat de werkgever 'bij vaste arbeidsrelaties minder frictiekosten' ervaren (het gaat dan om het vinden en inwerken van nieuwe werknemers).<sup>67</sup>

Het CPB concludeerde dat werkgevers vaak aangeven 'dat zij deze contracten gebruiken om schommelingen in de vraag of de werkzaamheden van zieke collega's op te vangen. Hierbij kan sociale wenselijkheid een rol spelen, maar ook speelt de vraag wat er achter dit motief zit: waarom worden dergelijke schokken bijvoorbeeld niet vaker opgevangen met *interne* flexibiliteit en waarom zouden in Nederland in vergelijking tot het buitenland zoveel meer vraagschokken zijn? Kosten- en risicomotieven kunnen hierachter zitten.'<sup>68</sup> Bedrijven die constructies met *payrolling* gebruiken geven grotendeels ook expliciet aan dat zij dit doen als kostenbesparende maatregel.<sup>69</sup>

De specifieke voordelen voor bedrijven met een drang om kosten en risico's te beheersen, zijn verschillend voor de meerdere typen flexibele arbeidsrelaties die zijn toegestaan. Het CPB zette deze als volgt uiteen:

Alleen door gebruik te maken van zzp-constructies kunnen bedrijven alle arbitragemogelijkheden benutten: ontslagbescherming, loondoorbetaling en re-integratieverplichtingen bij ziekte, cao-verplichtingen, belastingen en sociale premies, minimumloon en loondoorbetaling bij geen werk. Bij uitzendwerk lopen inhurende werkgevers geen risico's bij ontslag en ziekte, zijn er cao-verschillen en bestaat er niet de plicht tot doorbetaling bij geen werk. Bij *payrolling* hebben werkgevers minder cao- en re-integratieverplichtingen. Bij tijdelijke contracten ontlenen werkgevers vooral kosten- en risicovoordelen aan de mindere ontslagbescherming, aan het eindigen van de re-integratieverplichtingen in geval van langdurige ziekte bij het einde van het contract en door de mogelijkheid om via de roulatie van tijdelijke arbeidskrachten werknemers steeds in de laagste cao-loonschaal te belonen. Bij oproepcontracten, ten slotte, ligt het enige kostenvoordeel in het lagere aantal uren dat een werkgever hoeft te betalen als er minder werk is.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> *Flexibele arbeid: onder de maat!*, 11-21.

<sup>67</sup> CPB, *Flexibiliteit*.

<sup>68</sup> *Ibidem*, 6, 9: '47 procent van de werkgevers geeft aan dat ze de re-integratieverplichtingen als knelpunt ervaren, terwijl 35 procent de loondoorbetalingsplicht als knelpunt aangeeft'.

<sup>69</sup> *Ibidem*, 10.

<sup>70</sup> *Idem.*, 6-7.

### Arbeidsmigranten en schijnconstructies

Door het ontstaan van de Europese interne markt kunnen arbeidsmigranten via verschillende constructies in Nederland werken. Er zijn meerdere manieren voor bedrijven om loonkosten te vermijden door gebruik te maken van arbeidsmigranten. Ook hier verschillen de precieze voordelen voor een bedrijf naar type arbeidsrelatie, doordat voor elke constructie verschillende regels ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, loonbelasting en sociale premies gelden. Er is sprake van een onderscheid tussen migranten die aanspraak maken op het vrij verkeer van werknemers en migranten die aanspraak maken op het vrije verkeer van diensten. De eerste categorie valt vaak onder het werklandsbeginsel, terwijl de tweede groep soms werkzaam is onder het oorsprongslandsbeginsel.<sup>71</sup>

Tabel 2: Overzicht soorten arbeidsmigratie

soort bedrijf	arbeidsvoorwaarden	werknemers-verzekering	inkomstenbelasting
I.a werknemer, NL uitzender	cao uitzend (of inlener)	NL	inhouding NL
I.b werknemer, NL bedrijf	cao sector, anders wml	NL	inhouding NL
II.a werknemer, buitenlandse uitzender	kern van cao uitzend (waga)	A1 mogelijk	inhouding NL, verrekening achteraf
II.b werknemer, buitenlands bedrijf	kern van cao inlener (waga), anders wml	A1 mogelijk	geen inhouding NL indien <183 dagen en geen vestiging in NL
III zzp'er, in NL gevestigd	geen cao	geen	NL achteraf
IV zzp'er, buitenlands	geen cao	geen	woonland

Bron: SEO, *Grensoverschrijdend aanbod van personeel* (2014) 76.

Uit het rapport *Grensoverschrijdend aanbod van personeel* komt naar voren dat er een aantal veelvoorkomende manieren is om de loonkosten van arbeidsmigranten te drukken. Het toepassen van de Nederlandse cao zorgt vaak voor hogere loonkosten, daarom kiezen sommige werkgevers ervoor om arbeidsmigranten in te huren via schijnconstructies. De SEO vat een aantal gebruikte methoden als volgt samen:

1. Oneigenlijke zelfstandigheid: voordoen als zelfstandige terwijl in feite sprake is van werknemerschap. Zelfstandigen zijn niet gebonden aan een minimumtarief en hebben geen verplichtingen met betrekking tot pensioenbepalingen en werkloosheidspremies. Er is sprake van schijnzelfstandigheid als men hetzelfde werk verricht als voorheen, maar in een andere arbeidsvorm.
2. Oneigenlijke detachering: er wordt gedaan alsof er een dienst geleverd wordt terwijl in feite sprake is van het ter beschikking stellen van arbeidskrachten onder gezag van de inlener (uitzending). SNCU constateert dat hiermee de Nederlandse uitzend-cao wordt omzeild, zodat (wanneer geen inleners-cao bestaat) alleen het wettelijk minimumloon betaald hoeft te worden.

<sup>71</sup> SEO, *Grensoverschrijdend aanbod van personeel* (Amsterdam 2014).

3. Postbusfirma's: bedrijven doen zich voor als een onderneming met een hoofdvestiging in land X, terwijl in dat land nauwelijks economische activiteit plaatsvindt. Hier is volgens de Inspectie SZW sprake van 'premieshopping': Nederlandse sociale premies kunnen ontweken worden, omdat de werknemer verzekerd kan blijven (of worden) in een land met lagere premies. Tevens valt het arbeidscontract nu vaak niet (meer) onder Nederlands arbeidsrecht.
4. Administratieve verschuivingen rondom termijnen: in het algemeen geldt dat bij elke kostenverlagende uitzondering waaraan termijnen gekoppeld zijn, verwacht mag worden dat er constructies ontstaan met als doel het verstrijken van die termijn te voorkomen. Dit wordt onderschreven door FNV Poolse Brigade, SNCU en externe experts. Specifiek voor de uitzendsector: na 25 weken wordt de uitzendkracht ontslagen bij het ene en direct aangenomen bij het andere uitzendbureau, beide van dezelfde eigenaar en leverend aan dezelfde inlener. Op deze manier wordt voorkomen dat na 26 weken uitzenden het cao-loon van de inlener betaald moet worden in plaats van het lagere loon uit de uitzend-cao.<sup>72</sup>

Veel van de arbeidsmigranten die sinds 2001 in Nederland werkten, hadden een flexibele arbeidsrelatie. Het aandeel buitenlandse werknemers op de arbeidsmarkt is sinds 2001 toegenomen van 4,9 naar 7,7 procent. Hiermee steeg het aantal buitenlandse werknemers met 270 duizend, tot 660.000 in totaal. De meeste van deze werknemers zijn afkomstig uit Midden- en Oost-Europa. De helft van deze groep werkte in de uitzendsector. In totaal waren er tussen 2001 en 2011 140 duizend extra MOE-landers in deze sector aan de slag gegaan.<sup>73</sup>

<b>Vervolgonderzoek</b>
Flexibilisering van arbeidsverhoudingen was al vóór de jaren negentig in opkomst, maar de statistieken geven voor deze vroege geschiedenis van flexibilisering slechts zeer beperkt en fragmentarisch beeld. Het is in dit verband interessant om meer gegevens te verzamelen en verder onderzoek (kwantitatief en kwalitatief) te verrichten naar de aard en ontwikkeling van de vroege flexibilisering van arbeidsverhoudingen in Nederland. Daarbij kan gekeken worden wanneer in welke sectoren flexibilisering opkwam, en welke groepen werknemers (eerst) geraakt werden. Grijs en zwart werk kan daarin worden meegenomen. Hoe reageerden werknemers daarop? Hoe organiseerden zij zich? En hoe verhielden zij zich tot vakbonden?
De rol die vrouwen hebben gespeeld in de ontwikkeling naar flex, zowel in bredere zin in de samenleving en op de arbeidsmarkt als binnen de FNV, is het onderzoeken waard. Er is niet alleen sprake geweest van veranderend werkgeversgedrag, maar ook van een veranderende werknemer die steeds meer ook een werkneemster werd. In hoeverre heeft dit een rol gespeeld in de toename van flexibele arbeidsverhoudingen?

---

<sup>72</sup> SEO, *Grensoverschrijdend*, 24.

<sup>73</sup> Ibidem.

### 2.3 Outsourcing

In 2005 bracht het Ministerie van Economische Zaken een rapport uit dat 'de vrees dat Nederland deïndustrialiseert' aan de orde stelde. Volgens het rapport was de angst dat clusters van industrie en onderzoekinstellingen naar het buitenland verdwenen en dat het economisch landschap verschraalde tot een handels- en distributieland onterecht: het aandeel van de industrie in het nationale product was 'de afgelopen decennia nauwelijks teruggelopen'.<sup>74</sup>

Het is een kwestie van perspectief. De secundaire sector had in de voorgaande twee decennia (1985-2005) aan het rapport inderdaad slechts 4 procent aandeel verloren in het bbp. Maar op de lange termijn heeft een sterke verschuiving plaatsgevonden in de oriëntatie van de Nederlandse economie. De industrie was in 1969 nog goed voor 25,6 procent van het bbp (en de hele secundaire sector 36,6 procent). Tien jaar na het optimistische rapport van Economische Zaken, in 2015, was het aandeel van de industrie in het BBP gedaald tot 11,9 procent (en de gehele secundaire sector tot 18,2 procent).<sup>75</sup>

Tabel 3: Aandeel van economische sectoren in het Nederlandse BBP, 1970-2015

	Primaire sector	Secundaire Sector	Tertiaire Sector	Quartaire Sector
1970	7 %	36 %	37 %	20 %
1975	8 %	31 %	36 %	25 %
1980	9 %	28 %	38 %	26 %
1985	12 %	25 %	40 %	24 %
1990	7 %	26 %	45 %	22 %
1995	6 %	25 %	48 %	22 %
2000	5 %	22 %	53 %	20 %
2005	5 %	21 %	52 %	22 %
2010	5 %	19 %	52 %	24 %
2015	4 %	18 %	54 %	24 %

Bron: CBS, Opbouw binnenlands product (bbp); nationale rekeningen.

De effecten van deze economische verschuivingen waren nog zichtbaarder op het vlak van de werkgelegenheid. Het aandeel van de industrie in de werkgelegenheid was tussen 1970 en 2010 teruggelopen van 23,5 procent tot 9,8 procent. Ondanks een periode waarin de totale beroepsbevolking fors toenam, daalde het aantal personen werkzaam in de industrie reëel van 1.283.000 (1970) naar 846.000 (2010). Gemiddeld verdwenen in deze periode bijna 11 duizend banen per jaar in de sector industrie.<sup>76</sup> Het onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken weet deze krimp aan 'een toename van de mechanisering in de industrie en de toegenomen consumptie van diensten als gevolg van de toenemende welvaart'.<sup>77</sup>

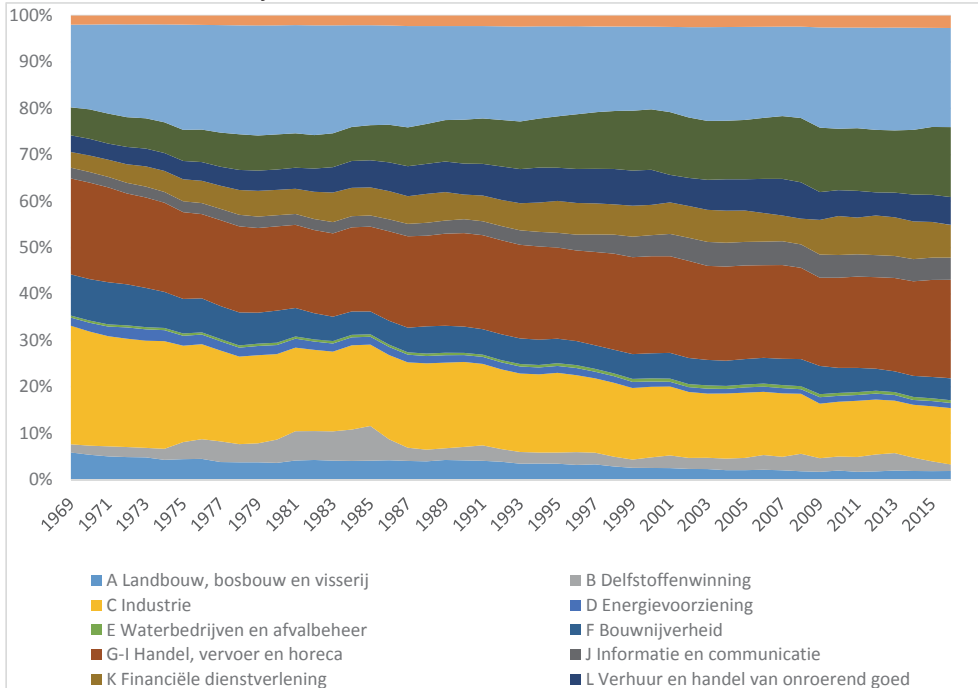
<sup>74</sup> EZ, *Visie op verplaatsing*, 4.

<sup>75</sup> CBS, Opbouw binnenlands product (bbp); nationale rekeningen.

<sup>76</sup> CBS, Arbeidsrekeningen; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht, 1969-2012.

<sup>77</sup> EZ, *Visie op verplaatsing*, 4.

Grafiek 8: Aandeel bedrijfstakken in Nederlandse BBP, 1969-2012



Bron: CBS, Opbouw binnenlands product (bbp); nationale rekeningen.

Het Ministerie van Economische Zaken zag in de verplaatsing van bedrijfsactiviteiten in 2005 geen belangrijke bepalende factor in de Nederlandse werkgelegenheidsontwikkeling. Het aantal banen dat in Nederland jaarlijks verdween en het aantal banen dat werd gecreëerd liep in de honderduizenden, waardoor het aantal verdwenen banen per saldo circa 9.000 per jaar was. In totaal was dat 1 à 1,5 procent van de verdwenen banen. Volgens het rapport was het effect van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten daarmee ‘relatief beperkt’.<sup>78</sup> Daarbij moet wel worden aangetekend dat een jaarlijks verlies van 1 tot 1,5 procent over een periode van 25 jaar resulteert in een verlies van ruim 21 tot 30 procent.

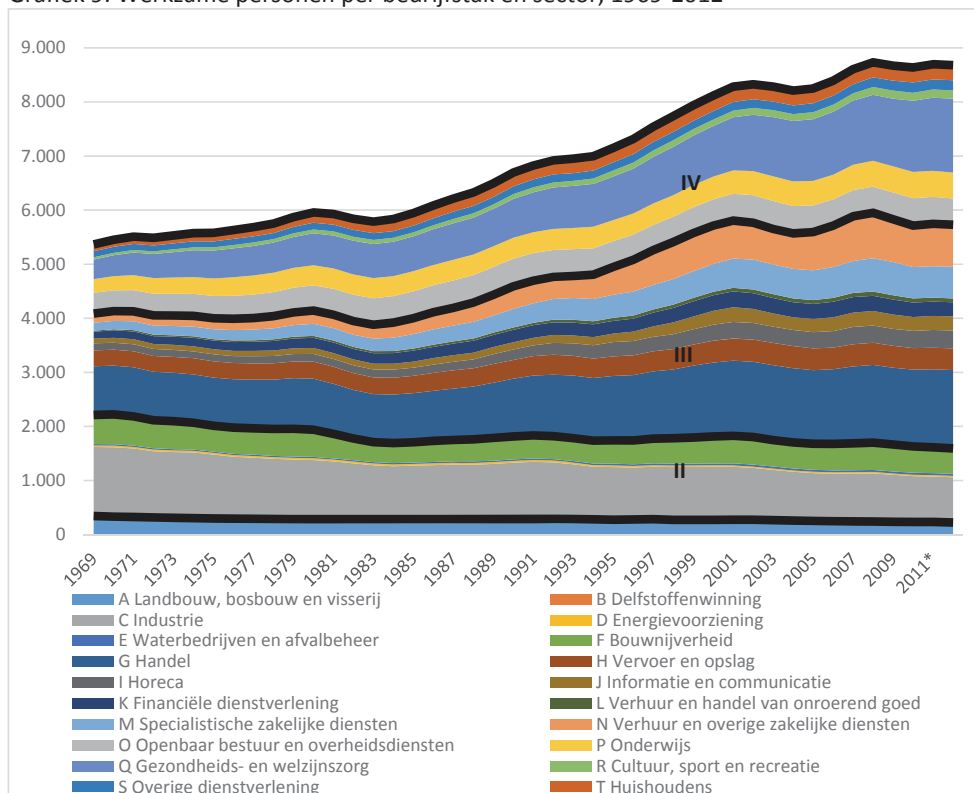
Vanuit een wat langere periode bekeken, hebben verschillende (maak)sectoren de afgelopen decennia te maken gehad met bedrijfsverplaatsingen, vooral textiel, kleding, leer en elektronica. Een groot deel van de verplaatsing van de industrie uit Nederland vond juist al vóór het midden van de jaren tachtig plaats – en lijkt in 2005 al uit het blikveld van het Ministerie van Economische Zaken te zijn verdwenen.<sup>79</sup> Het CBS concludeerde in 2004 dat ‘de textielindustrie in 1950 nog goed [was] voor zo’n 20 procent van de industriële toegevoegde waarde’. In 2002 was dit nog maar 2,3 procent, en waren nog maar 20.000 werknemers in deze industrie werkzaam. De daling in werkgelegenheid was enorm: van 100.000 werknemers in 1970 tot zo’n 30.000 werknemers in de vroege jaren tachtig.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Ibidem., 5.

<sup>79</sup> SEO, *Verplaatsing industrie: hoe erg is het?* (Amsterdam 2004) 9.

<sup>80</sup> F. Drost, ‘De neergang van de textielindustrie’, *CBS.nl*, 26-01-2004, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2004/05/de-neergang-van-de-textielindustrie> [geraadpleegd juli 2017].

Grafiek 9: Werkzame personen per bedrijfstak en sector, 1969-2012



Bron: CBS, Arbeidsrekeningen; arbeidsvolume naar bedrijfstak en geslacht, 1969-2012.

Het verdwijnen van de werkgelegenheid in de textielindustrie was vooral gerelateerd aan de mondiale verplaatsing van de industrie. Uiteraard vond ook verdere mechanisatie plaats (hoewel die niet overal werd toegepast), maar daar stond tegenover dat de vraag naar textiel en productie van kleding afgelopen decennia juist zeer sterk steeg.

Een belangrijk probleem voor de analyse van de effecten van globalisering, zoals deze vorm krijgen in toenemende verplaatsing van economische activiteiten of internationalisering van het bedrijfsleven, is dat gedegen kwantitatieve informatie niet uitgebreid beschikbaar is. Midden in een vrij recente golf van aandacht voor *offshoring* stelde zelfs de OECD in 2004 dat betrouwbare gegevens over de schaal van het fenomeen niet beschikbaar waren.<sup>81</sup> Korte tijd later stelde ook de SEO: 'over de feitelijk verplaatsing van productiecapaciteit uit Nederland naar het buitenland zijn weinig cijfers beschikbaar'.<sup>82</sup>

Net als voor flexibilisering werd de keuze voor het verplaatsen van economische activiteiten door bedrijven vaak ingegeven door de motivatie om te besparen op loonkosten. Uit een enquête van het CBS in 2008 kwam naar voren dat de belangrijkste motieven van bedrijven voor 'offshoring' overwegingen rond de loonkosten (83 procent gaf dit als

<sup>81</sup> OECD, *Economic outlook* (Parijs 2004).

<sup>82</sup> SEO, *Verplaatsing*, 9.

'belangrijk' motief) en de concurrentiepositie (74 procent) waren. Andere motieven, zoals de toegang tot nieuwe markten (40 procent) en de toegang tot kennis of technologie (37 procent), waren van minder groot belang. Het tekort aan personeel werd slechts door 26 procent van de bedrijven belangrijk geacht en minder regelgeving werd door slechts 17 procent van de respondenten opgegeven als motief.<sup>83</sup> Volgens de CBS-enquête had maar liefst 14 procent van de grote bedrijven in de periode 2001–2006 activiteiten internationaal verplaatst. Vergelijkbaar onderzoek constateerde dat dit een mondiaal verschijnsel was: ook in de Scandinavische landen, Amerika, Engeland, Duitsland, Spanje, Denemarken en België ontwikkelde *offshoring* zich sterk.<sup>84</sup>

De effecten van bedrijfsverplaatsingen raakten vooral lagergeschoolde werknemers. De verplaatsingsgolven van de jaren zestig tot tachtig betroffen vooral de (semi)gemechaniseerde maakindustrie. In 2005 waren het volgens het Ministerie van Economische Zaken 'veel van de lagergeschoolde productiebanen die naar het buitenland zijn verplaatst'. Laaggeschoolde productie was aan het begin van de eenentwintigste eeuw bijna de helft van de bedrijfsverplaatsingen (45 procent), maar dit werd gevolgd door onder meer hogergeschoolde productie in bijvoorbeeld de ICT-sector (16 procent), verkoop en marketing (16 procent) en 'research and development' (8 procent). De bedrijfsverplaatsingen hadden dus ook impact in de dienstverlening, bijvoorbeeld bij het verplaatsen van *call-service* diensten naar Zuid-Afrika. Het ministerie beargumenteerde dat deze banen 'op termijn om andere redenen' verdwenen zouden zijn. De inschatting was dat 'door verplaatsing naar lagelonenlanden' vooral 'de positie van met name laaggeschoolden onder druk te staan' kwam. Wel werd geconstateerd dat 'het karakter van de bedrijfsactiviteiten in sommige sectoren aanzienlijk en in toenemend tempo' veranderde.<sup>85</sup> De verschuiving van bedrijfsverplaatsing in laaggeschoold productiewerk naar hooggeschoold productiewerk of dienstverlening was zichtbaar. In 2008 constateerde de SEO: 'van de Nederlandse bedrijven in de high-tech industrie heeft bijna 50 procent bedrijfsactiviteiten verplaatst of gaat dit doen.'<sup>86</sup>

De motieven voor de verplaatsing van economische activiteiten vonden hun weerspiegeling in de bestemmingen van verplaatsing. De textielindustrie verplaatste zich in de twintigste eeuw grotendeels naar Azië. In 2005 werd geconstateerd dat verplaatsing vanuit Nederland vooral naar Midden- en Oost-Europa en in mindere mate naar West- en Zuid Europa, China en India plaats vond.<sup>87</sup>

Bedrijfsverplaatsing was steeds vaker verbonden aan schaalvergroting en internationalisering van het bedrijfsleven: bedrijven die activiteiten naar het buitenland verplaatsten waren begin eenentwintigste eeuw vaker onderdeel van een groter concern, en ruim de helft van de bedrijven was onderdeel van een buitenlands moederbedrijf. In 2008 werd gerapporteerd dat slechts 6 procent van de bedrijven dat activiteiten verplaatste geen deel

---

<sup>83</sup> CBS, *Offshoring door Nederlandse bedrijven; een eerste grootschalig onderzoek in industrie en dienstverlening* (Den Haag 2008).

<sup>84</sup> CBS, *Offshoring*, 9.

<sup>85</sup> EZ, *Visie op verplaatsing*, 5, 20, 29.

<sup>86</sup> CBS, *Offshoring*, 9, 14.

<sup>87</sup> EZ, *Visie op verplaatsing*, 4.

uitmaakte van een grotere ondernemingsgroep.<sup>88</sup> Met name multinationals waren betrokken bij het internationaal verplaatsen van economische activiteiten.<sup>89</sup> Dit werd verklaard doordat ze mogelijk minder gevoelig waren voor sociale en politieke druk om banen te redden. Bovendien opereerden deze bedrijven al internationaal, waardoor de (organisatorische) drempels voor het verplaatsen van activiteiten lager was.<sup>90</sup>

#### **Vervolgonderzoek**

Globalisering van de economie en de daarmee gepaard gaande bedrijfsverplaatsingen en *offshoring* laten duidelijk een opwaartse trend zien. Net als het geval is bij flexibilisering ontbreken echter de cijfers om deze ontwikkelingen over een langere periode te bestuderen. Het is in dit verband interessant om meer gegevens te verzamelen en verder onderzoek (kwantitatief en kwalitatief) te verrichten. Daarbij kan gekeken worden welke sectoren en welke groepen werknemers (het eerst) geraakt werden. Hoe reageerden werknemers daarop? Hoe organiseerden zij zich? En hoe verhielden zij zich tot vakbonden?

Privatisering is in dit hoofdstuk kort aan de orde gekomen, maar kon in dit rapport niet verder worden uitgewerkt. Internationaal vergeleken gaat het bij de Nederlandse privatisering om grote bedragen en een groot aandeel van de economie.<sup>91</sup> De privatisering van overheidsbedrijven zou een interessante case zijn voor vervolgonderzoek. Hoe is de vakbeweging met privatisering omgegaan?

---

<sup>88</sup> CBS, *Offshoring*, 9.

<sup>89</sup> René Bongard, Bastiaan Rooijackers, Fintan van Berkel, 'Trends in international sourcing', in: Centraal Bureau voor Statistiek, *Internationalisation Monitor 2013* (Den Haag 2013) 13, 109.

<sup>90</sup> Bongard, *Trends in international sourcing*, 104.

<sup>91</sup> Eric van Damme, *Pragmatic Privatisation: The Netherlands 1982-2002* (June 2004). TILEC Discussion Paper No. 2004-007. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=870257> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.870257>.



### 3. Nieuwe wegen

#### 3.1 Inleiding: Koers en organisatievormen

De economische crisis en de daaropvolgende daling in ledenaantallen in de eerste helft van de jaren tachtig stelden de vakbeweging voor een externe en een interne uitdaging. De FNV reageerde op de economische crisis met het voeren van acties én met het afsluiten van akkoorden. De interne ledencrisis leidde binnen de FNV-vakbonden tot nadrukkelijke zelfreflectie die zich uitte in vragen rond haar rol en functioneren. Op verschillende niveaus – van (kader)leden, vakbonden, vakcentrale tot scholingsinstituten – werd nagedacht over de manier waarop de vakbeweging was georganiseerd, waar de knelpunten lagen, en op welke wijze dit kon worden veranderd. Het archiefmateriaal laat de diversiteit in denken over de vakbeweging zien: de ledencrisis leidde tot actieve discussie over de voor- en nadelen van professionalisering en centralisering, en over de rol van vakbondsdemocratie en strijdbare organisatie van onderaf. In 1987 gaf de FNV-vakcentrale met het rapport *FNV 2000* een aanzet tot verandering op basis van een inventarisatie van de externe en interne uitdagingen van de FNV-bonden.

Het scala aan oplossingen dat de vakcentrale in *FNV 2000* aandroeg – uiteenlopend van professionalisering en centralisering tot pleidooien voor democratisering – fungeerde als een startpunt voor een ‘grootscheepse heroriëntatie van de vakcentrale en de aangesloten bonden’.<sup>1</sup> In deze verkenning gaat de focus niet zozeer uit naar de analyses en voorstellen die de vakcentrale in *FNV 2000* formuleerde, maar wordt vooral gekeken naar de discussies die afdelingen en werkgroepen van aangesloten bonden voerden en de ideeën die op deze niveaus van de FNV leefden. Dit hoofdstuk verkent verschillende oplossingen die binnen de FNV werden bedacht om de dalende ledenaantallen en andere uitdagingen het hoofd te bieden. In de inleiding kwam al naar voren dat binnen de FNV-bonden sprake was van een grote diversiteit aan modellen, strategieën en doelstellingen, en dat deze diversiteit voortdurend discussie en spanningsvelden heeft opgeleverd. Edmund Heery heeft deze interne tegenstrijdigheden en diversiteit binnen vakbonden onderzocht in termen van ‘patterns of organisation’. Piet Hoekman en Jannes Houkes hanteerden de ideaaltypen ‘closed unionism en ‘open unionism’. Terwijl een vakbond zich in het closed unionism-model vooral toelegt op de ‘materiële belangenbehartiging van een bepaalde (in de vakbond verenigde) groep werknemers, ligt de focus in het open unionism-model op een ‘inclusieve benadering’, ‘gericht op een zo breed mogelijk gedragen collectieve actie’.<sup>2</sup>

Dit hoofdstuk verkent de organisatievormen van de FNV en aangesloten bonden vanaf de vroege jaren tachtig, door te kijken naar:

- Economische crisis, kabinetsbeleid en sociale akkoorden (centraal extern beleid);
- ledencrisis en intern debat;
- veranderingen koers en organisatiestructuur (inclusief belangenbehartiging);
- organisatievormen.

---

<sup>1</sup> Tijdbalk vakbondshistorie.nl, link: [www.vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/](http://www.vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/) [geraadpleegd november 2017]

<sup>2</sup> Heery, ‘Gewerkschaftliche Strategien’, *WSI-Mitteilungen* 56 (2003) 522-527; Hoekman en Houkes, *Het Nationaal Arbeids-Secretariaat 1893-1940* (2016) 46.

Het archiefmateriaal is verzameld door steekproeven en gericht onderzoek in verschillende archieven van vakbonden en scholingsinstituten. Het materiaal bestaat uit discussienota's, plannen en evaluaties, maar daarnaast ook uit scholingsmateriaal (plannen, lesmateriaal). En het geeft zodoende een gevarieerd inzicht in de discussies die binnen de vakbeweging werden gevoerd rond het vraagstuk van organisatievormen. Voor de beleidsmatige discussies over organisatorische veranderingen in reactie tot de dalende ledenaantallen en de invoering van *FNV 2000* is de analyse beperkt tot de FNV Vakcentrale en Abvakabo als casus. Het materiaal is vooral afkomstig uit de archieven van bondsraad en -bestuur. Voor de bestudering van veranderingen in de organisatiestructuur zijn drie zeer verschillende vakbonden uitgekozen: Industriebond, Abvakabo en Dienstenbond. De behandeling van kaderscholing is vooral gebaseerd op de archieven van vakbondsscholingsinstituten en -afdelingen.

## 3.2 Economische crisis

### 3.2.1 Centraal overleg

In het midden van de economische crisis van de vroege jaren tachtig sloten de sociale partners het Akkoord van Wassenaar (1982). De inzet van de vakbeweging was het verbeteren van de werkgelegenheid, daarnaast vond de vakbeweging het belangrijk dat de overheid zich bij loonvorming terugtrok ten gunste van de markt. De werkloosheid was in de jaren zeventig langzaam opgeklommen naar 4,5 tot 5 procent. In de vroege jaren tachtig explodeerde het werkloosheidscijfer, van 6,3 procent (1981) naar 8,7 procent (1982) en uiteindelijk zelfs 10,7 procent (1983). In het Akkoord van Wassenaar maakten de vakcentrales afspraken met werkgevers om in ruil voor loonmatiging te komen tot grotere werkgelegenheid. De verruiming van de werkgelegenheid zou bereikt worden door arbeidstijdverkorting. De verhouding met de regering was in deze jaren over het algemeen gespannen. De vakbeweging opereerde op verschillende niveaus: overleg in de polder naast acties tegen reorganisaties, bedrijfssluitingen, bezuinigingen en beleidswijzigingen. Twee jaar na het Akkoord van Wassenaar riep de FNV op tot het voeren van harde acties tegen kabinetsbeleid en bezuinigingen. Dit leidde onder meer tot politieke acties, die in een later hoofdstuk uitgebreider aan de orde zullen komen.

Het Akkoord van Wassenaar kreeg een vervolg in 1993 toen de bonden opnieuw afspraken maakten waarbij loonmatiging werd uitgeruild voor extra banen. Ondertussen stond ook het thema flexibilisering al duidelijker op de kaart. De FNV waarschuwde in 1991 in de nota *FNV op weg naar 2000* dat voorkomen moest worden dat nieuwe arbeidspatronen (zoals flexibilisering) zouden leiden tot een verscherpte tweedeling op de arbeidsmarkt.<sup>3</sup> Toch bleef het creëren van werkgelegenheid prioriteit en kwam het tegengaan van de negatieve gevolgen van flexibilisering op het tweede plan. Dat onderhandelen over arbeidstijdverkorting zijn vruchten afwierp, bleek onder andere uit de FNV-evaluatie van het cao-seizoen van 1996: voor twee miljoen werknemers waren afspraken gemaakt over de 36-urige werkweek.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> *Nota FNV op weg naar 2000*, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>4</sup> *FNV Arbeidsvoorwaardenbeleid 1997 (concept)*, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1. Van belang in het centraal overleg waren ook de frequente voor- en najaarsoverleggen met het kabinet en het arbeidsvoorwaardenbeleid van de vakcentrales en -bonden.

Sjaak van der Velden concludeerde recent dat de ‘uitruil’ die de kern was van het Akkoord van Wassenaar – het matigen van de lonen en verkorting van de arbeidstijd om meer banen te creëren – niet het gewenste resultaat opleverde. Dit zal ook blijken in de casus over flexibilisering die in het volgende hoofdstuk zal worden besproken. ‘De arbeidstijd gemeten naar het aantal te werken uren in een voltijdsbaan daalde van 1829 in 1982 naar 1770 drie jaar later. Het werkloosheidspercentage bleef echter ongewijzigd hoog. Rond de 15 procent van de onzelfstandige beroepsbevolking volgens de toenmalige berekening.’<sup>5</sup> Daarnaast greep de overheid in met gedwongen kortingen op ambtenarensalarissen en uitkeringen.

Onder Balkenende werd de loonmatiging teruggebracht tot bevrozing van de lonen en werd vervolgens de hele sociale zekerheid inzet voor de onderhandelingen met de sociale partners. Bovendien kreeg de vakbeweging te maken met kabinetten die de afspraken uit de akkoorden niet nakwamen: het pensioenakkoord van 2010-2011, dat moeilijk lag bij de leden van de FNV en een interne machtsstrijd ontketende<sup>6</sup>, werd maar deels nageleefd. Het werd steeds onduidelijker wat de vakbeweging terugkreeg in ruil voor het sluiten van een sociaal akkoord omdat de werkgevers niet tegemoet wilden komen aan concessies van de FNV. Daardoor werd het voor de vakbeweging steeds moeilijker een akkoord te sluiten waar de FNV en haar achterban achter stonden. ‘Er komt geen nieuw akkoord over de arbeidsmarkt’, zei vicevoorzitter Mariëtte Patijn uiteindelijk op 15 juni 2017.

#### Overzicht belangrijke akkoorden (1982-heden)<sup>7</sup>

Datum	Akkoord	Inhoud
1982	Akkoord van Wassenaar	Centrale aanbevelingen inzake aspecten van een werkgelegenheidsbeleid: loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting / werkgelegenheid.
1993	Deeltijdakkoord en ‘Een nieuwe koers’	Opnieuw loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting / werkgelegenheid. De uitwerking hiervan zou niet centraal maar decentraal, op bedrijfstakniveau, plaatsvinden.
1996	Flexakkoord	In het Flexakkoord maakten de sociale partners afspraken over een uitruil waarbij zittend personeel te maken kreeg met meer flexibiliteit en minder zekerheid, en flexibel personeel te maken kreeg met minder flexibiliteit en meer zekerheid.
2003	Najaarsoverleg	Bevriezen van de lonen in 2004 en een ‘tot nul naderende’ loonstijging in 2005. Het Najaarsakkoord 2003 was in feite van tafel nadat het kabinet en de werknemersorganisaties het in het voorjaar van 2004 niet eens konden worden over vervroegde uittreding en pensionering. Pas in november 2004 kwam er een akkoord.

<sup>5</sup> Van der Velden, *Loonstrijd* (2016) 40.

<sup>6</sup> Tamminga, *De vuist*; Anton Hemerijck en Marc van der Meer, ‘Nieuw Nederlands polderen. Van brede sociale akkoorden naar ‘ad hoc’ hervormingscoalities’ in: Maarten Keune (red.), *Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam 2016) 167-196, aldaar 177-180.

<sup>7</sup> Tamminga, *De vuist*, 242-249; [https://www.socialezekerheidsstelsel.nl/id/vhnnmt7jpb01/stichting\\_van\\_de\\_arbeid](https://www.socialezekerheidsstelsel.nl/id/vhnnmt7jpb01/stichting_van_de_arbeid) [geraadpleegd april 2017]; Jan Bruggeman, *Voorbij Wassenaar: de Stichting van de Arbeid 1982-2005* (Den Haag 2005).

2010-2011	Pensioenakkoord	Verhoging van de AOW-leeftijd, de AOW-uitkering moet omhoog, pensioenfondsen krijgen meer speelruimte.
2013	Sociaal akkoord	Het sociaal akkoord van 2013 kondigde de Wet werk en zekerheid aan en een actieplan tegen schijnconstructies en uitwassen op de arbeidsmarkt; de WW bleef in duur en hoogte gelijk; minder bezuinigingen op de pensioenopbouw; de nullijn in de zorg van de baan; vereenvoudiging van het ontslagrecht; en een overbruggingsregeling voor de AOW.

<b>Vervolgonderzoek</b>
De vakbeweging moest in de crisisjaren navigeren tussen de polder en de straat. Er zijn over de jaren veel studies gedaan naar de polder, maar een stuk minder naar hoe dit zich verhiel tot acties die de vakbeweging voerde tegen kabinetsbeleid. Wat was de relatie tussen polderen en actie? Wat waren de verhoudingen tussen verschillende stromingen in de vakbeweging? Hoe kwam deze spanning tot uiting, en hoe werd deze beslecht?
Uit discussies en nota's van de vakbonden blijkt dat met het afsluiten van een sociaal akkoord de discussie over de daarin behandelde onderwerpen stilviel. De vakbeweging had in de periode daarna een stuk minder of zelfs geen ruimte om de desbetreffende zaken ter discussie te stellen. Hoe werd hierover gedacht binnen de bonden, door (kader)leden en door niet-leden? Onder welke voorwaarden konden bonden deze ongeschreven regels breken? Wat waren de effecten?
In dit verband is het ook interessant om te onderzoeken hoe de vakbeweging probeerde om afspraken met de sociale partners (gemaakt in het arbeidsvoorwaardenbeleid, de voor- en najaaroverleggen en de sociale akkoorden) te implementeren en te handhaven. Lukte het de vakbeweging om de voor de vakbeweging positieve uitkomsten van akkoorden te 'verzilveren', wanneer wel en wanneer niet, en waardoor kwam dit?

### **3.2.2 Steekproef: Extern beleid van Abvakabo**

Door de economische crisis en de daarmee gepaard gaande kabinetsplannen, voelde de vakbeweging de noodzaak om zich op een andere manier in de politieke arena te begeven. Een steekproef van archiefmateriaal uit de bondsraad en het bondsbestuur van Abvakabo geeft een eerste impressie van hoe de bond een antwoord probeerde te vinden op de sociaaleconomische ontwikkelingen. Waar mogelijk, wordt dit gekoppeld aan archiefmateriaal over het beleid van de FNV Vakcentrale.

#### *Realistische koers: haalbaar versus wenselijk*

In 1982 zat Nederland midden in de economische crisis. Abvakabo stelde in de discussie-nota *Herverdeling van de arbeid* vast dat de economische situatie verslechterde en de werkloosheid bleef stijgen. Lage economische groei en technologische ontwikkelingen maakten de vooruitzichten op stabilisering van de werkgelegenheid somber. Grotere maatschappelijke ongelijkheid dreigde en daarmee ook maatschappelijke onvrede. Volgens haar bestuur moest Abvakabo een duidelijke en realistische koers varen. Uitgangspunten waren recht op werk voor iedereen die kan werken, streven naar volledige werkgelegenheid en gelijke behandeling van werknemers in verschillende sectoren. De bond deed geheel in lijn

met het Akkoord van Wassenaar dat hetzelfde jaar werd gesloten drie voorstellen richting herverdeling van arbeid: arbeidstijdverkorting (atv), verlaging van de VUT-leeftijd en 32-uur werken voor nieuwkomers.<sup>8</sup> Tegelijkertijd lagen er plannen van het kabinet op tafel om uitkeringen tijdens ziekte te verlagen. Het bestuur van Abvakabo deed een voorstel aan de federatieraad van de FNV om zich hier met acties tegen te verzetten.<sup>9</sup>

Geconfronteerd met de crisis wilde de FNV met adviezen komen richting de regering. Dit kreeg vorm in nota's als *Maak werk: de FNV strategie voor een sociaaleconomisch beleid in de komende jaren*<sup>10</sup> en *Aan de slag*, waarin de FNV pleitte voor een stimulerende aanpak van de economie. Helaas moest de vakcentrale de conclusie trekken dat het FNV-plan *Aan de slag* weinig effect had gehad: 'We moeten vaststellen dat de FNV visie het niet heeft gehaald in politiek Den Haag. [...] Aan de slag is door de feiten achterhaald.' Niet alleen de vakcentrale worstelde met de geringe invloed die ze kon doen gelden. In 1986 evalueerde Abvakabo de jaren 1982-1986 en stelde vast dat de bond zich principieel had opgesteld met eisen die niet konden worden ingewilligd. Daardoor leek het voor de achterban alsof de bond niets voor elkaar kon krijgen. Het leek dan ook raadzaam om meer in te zetten op wat 'haalbaar' was in plaats van wat 'wenselijk' was: 'massale actie heeft slechts een beperkte kans van slagen'. Een andere les was: 'hoe dichterbij de verkiezingen, des te plooibaarder het kabinet', wat betekende dat acties gericht op de politiek mogelijk beter voor de verkiezingen konden plaatsvinden. 'Alles pleit ervoor om gezien de actuele situatie en de ervaringen uit de periode 1982-1986, ons de eerste twee jaar niet te richten op een grootschalige confrontatie, maar die mogelijkheid open te houden voor de jaren daarna.'<sup>11</sup>

De Abvakabo ging op zoek naar een nieuwe strategie toen na de verkiezingen van 1986 opnieuw op grote schaal ontslagen zouden gaan vallen. Een consequentie van het kabinetsbeleid was een verwijdering tussen de markt en de collectieve sector die Abvakabo vertegenwoordigde, wat zijn weerslag had op het functioneren van de FNV. Verschillende bonden vertegenwoordigen verschillende belangen. Abvakabo stelde zichzelf de vraag: hoe belangrijk is eenheid in de FNV-gelederen voor ons? Moest de Abvakabo de eigen belangen de grootste prioriteit geven?

### *Breekijzergroepen*

In het *Aktieprogramma 1986-1987*<sup>12</sup> stelde Abvakabo de volgende prioriteiten vast: herstel van de koopkracht en bestrijding van de werkloosheid. Abvakabo eiste een beter overlegstelsel bij de overheid. Tegelijkertijd verwachtte Abvakabo weinig van het centraal overleg en wilde daar minder nadruk op leggen. Een voorgestelde strategie was om binnen sectoren 'breekijzergroepen' te zoeken, groepen die een relatief hoge organisatiegraad hadden, met werk dat direct ten goede kwam aan de samenleving en waar economische belangen speelden. 'Op basis van het 'spontane actiemodel' (bijvoorbeeld brandweer en NS) kunnen

---

<sup>8</sup> *Herverdeling van de arbeid*, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982.2; Brief van het federatiebestuur aan alle kaderleden, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982-2; Korte evaluatie van acties tijdens de vergadering van het bondsbestuur op 7 december 1982, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982-1.

<sup>9</sup> Brief van alg. secr. H. Pont aan de afdelingsbesturen en de federatieraad, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982-2.

<sup>10</sup> *Maak Werk: De FNV-strategie voor een sociaal economisch beleid voor de komende jaren*, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982-1; Zie ook de notitie *Hoofdpijnen van de FNV-nota inzake een strategie voor een sociaal-economisch beleid in de komende jaren*, Archief Abvakabo, 50108.11, 1982-2.

<sup>11</sup> *Aktieprogramma 1986-1987*, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>12</sup> *Aktieprogramma 1986-1987*, *ibidem*.

toch bepaalde resultaten worden bereikt.' Dit vereiste wel 'een opereren van de bond (zo nodig onder het mom van een actiecomité) op het scherp van de snede'. De bond moest waken voor het uiteenvallen van de bond in 'zwakke' en 'sterke' groepen, maar daar stond tegenover dat een te groot centralisme geen resultaten had opgeleverd en deze aanpak mogelijk nieuwe kansen bood.<sup>13</sup>

#### *Politieke actie: beïnvloeden stemgedrag*

Parallel aan de FNV-campagne in aanloop naar de verkiezingen van mei 1986, voerde Abvakabo een eigen campagne onder de titel *Nieuwe kansen*. Door draagvlak te creëren, kaderleden te mobiliseren en mogelijk ook actie te voeren, moest het stemgedrag van mensen worden beïnvloed. Dat er actie moest worden gevoerd, stond voor Abvakabo vast. De reacties van leden waren niet onverdeeld positief, een deel van de leden stoorde zich aan de politieke bemoeienis met de verkiezingen.<sup>14</sup> In juli en augustus hadden 385 leden om die reden hun lidmaatschap opgezegd. Doordat al tijdens het opstellen van het FNV-plan veel afstemming had plaats gevonden met de PvdA werd het FNV-plan in de media als een PvdA-plan bestempeld. Bovendien bracht het sluiten van een akkoord in de Stichting van de Arbeid een ander probleem met zich mee: 'Lubbers heeft daarna de vakbonden 'het graf in geprezen'. Een positieve eindnoot voor de Abvakabo was: 'Feit is kennelijk wel dat een vakbond als Abvakabo een 'politieke' campagne kan voeren terwijl dat toch een nieuw fenomeen was, met instemming van zeer brede lagen van zijn aanhang.' Onder de leden was er behoefte aan een alternatief, kritiek geven op de regering was niet genoeg.<sup>15</sup>

#### *Uitholling van sociale zekerheid*

In 1991 stelde Abvakabo in de interne discussienota *Naar een nieuw stelsel van sociale zekerheid voor het overheids personeel* dat de sociale zekerheid van overheids- en onderwijspersoneel onder druk stond door stijgende lasten. Het bestuur besprak of het een goede tactiek was om initiatief te nemen in deze discussie.<sup>16</sup> Voor het najaar had de FNV Vakcentrale een nieuw actieplan rond sociale zekerheid: *Gezond werk verzekert beter*. Doel was om te voorkomen dat de plannen van het kabinet om de WAO en de ZW te verkorten en te verlagen door zouden gaan.<sup>17</sup> Behoud van hoogte en duur was het harde uitgangspunt voor de vakbond. Tijdens een bondsraadsvergadering liet de afdeling Coevorden weten blij te zijn dat de bonden gezamenlijk onderkenden dat de voortdurende uitholling van vroeger verkregen rechten een halt moest worden toegeeroepen.<sup>18</sup> Ook flexibilisering werd een steeds grotere prioriteit. De deeltijdcampagnes die hieruit volgden, komen in het volgende hoofdstuk uitgebreider aan bod.

#### *Toename bestaansonzekerheid en ongebreideld marktdenken*

Ondanks de economische groei van de jaren negentig en hoge winsten voor bedrijven was de bestaansonzekerheid voor grote groepen mensen toegenomen. Abvakabo constateerde dat 'in hoog tempo de laatste elementen sociaal beleid uit de organisatie [werden] geperst.

---

<sup>13</sup> Bijlage bij de vergadering van het bondsbestuur over *Een nieuw begin. Discussienota inzake de te voeren strategie* (1-9-1986), Archief Abvakabo50109.5, 1986-1.

<sup>14</sup> Notitie Verschillende vormen van acties, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-2.

<sup>15</sup> Verslag van de campagne Nieuwe Kansen, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>16</sup> Discussiestuk over sociale zekerheid overheids personeel, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

<sup>17</sup> Actieplan Gezond werk verzekert beter, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

<sup>18</sup> Bondsraad afd. Coevorden over belang stoppen uitholling rechten, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

Het toverwoord [was] vaak ‘globalisering’.’ Volgens de bond was gebleken dat de overheid een onbetrouwbare partij was als het ging om sociale zekerheid en was het noodzakelijk om te zoeken naar andere manieren om sociale zekerheid te waarborgen. Het Dagelijks Bestuur ging het gesprek aan met het topkader in de regio’s om te bespreken hoe de bond om moest gaan met een aantal belangrijke sociaaleconomische vraagstukken en organisatorische ontwikkelingen binnen Abvakabo en FNV. Vragen die aan de orde kwamen waren:

- Hoe moet de vakbeweging hierop inspelen?
- Moeten we blokkades uit het verleden opruimen?
- Hoe kunnen we werknemers beschermen tegen het ongebreidelde marktdenken?
- Hoe houden we grip op onze rol in de diensten en bedrijven? Laten we de werkvloer niet te vaak links liggen?<sup>19</sup>

### **3.2.3 Deelconclusie**

Lange tijd was werkgelegenheid voor de vakbeweging de eerste prioriteit. In de loop van de jaren negentig begon de groeiende bestaansonzekerheid (flexibilisering en afbraak van het sociaal vangnet) een prioriteit te worden, doordat de economie aantrok maar de werknemers daar niet van mee genoten. Werkgevers hadden toen al meer dan een decennium voortdurend ingezet op flexibilisering. Door deze ontwikkelingen daalde binnen de bond het vertrouwen in het centraal overleg.

Begin jaren tachtig was de eis van werkgelegenheid voor iedereen nog een speerpunt en waren er voorstellen voor het voeren van acties. Tegelijk gingen er stemmen op om te gaan voor wat haalbaar was in plaats van wenselijk. In de jaren negentig volgde daarop de nieuwe zakelijkheid: professionalisering van de organisatie en een focus op arbeid wat ook wel bekend stond als de ‘smalle vakbeweging’.

In de jaren tachtig overwoog de bond politieke campagnes tegen kabinetsplannen rond onder andere bezuinigingen en werd getracht het stemgedrag van mensen te beïnvloeden. Dit was op dat moment een nieuwe strategie. De positieve conclusie was dat dit wel degelijk kon. Deze campagnes hadden alleen weinig effect in politiek Den Haag en niet alle leden waren gecharmeerd van politieke campagne. In 1986 besloot Abvakabo daarom de eerste twee jaar niet de confrontatie aan te gaan. In de jaren negentig wist Abvakabo vervolgens niet zeker of de bond initiatief moest nemen in het voeren van campagne tegen kabinetsplannen.

<b>Vervolgonderzoek</b>
Vakbonden experimenteerden in de jaren tachtig met ‘politieke’ acties, toen bleek dat plannen van de vakbeweging om het beleid (onder andere rond de afbraak van de sociale zekerheid) te beïnvloeden weinig effect hadden in Den Haag. Over welke onderwerpen wilde de vakbeweging op deze manier meepraten? Welke tactieken heeft de vakbeweging ingezet om het overheidsbeleid te beïnvloeden? Welke tactieken waren succesvol en welke niet? Hoe sloeg de balans uit in de keuze tussen wenselijk en haalbaar? Hoe werd hier op verschillende niveaus binnen de bond over gedacht?
Zoals blijkt uit het archiefmateriaal vonden sommige leden het een probleem dat de bond gelieerd was aan de oppositie, anderen vonden dat de bond offensiever moest zijn.

<sup>19</sup> Verslag van bijeenkomsten Dagelijks Bestuur en regio’s (7-2-1996), Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1.

Politieke verdeeldheid binnen de bond is een beladen onderwerp dat niet buiten beschouwing kan blijven.

Halverwege de jaren tachtig leefde binnen de Abvakabo het idee dat centraal overleg niet genoeg opleverde. Leefde die kritiek ook onder andere bonden dan Abvakabo en was die kritiek reëel? Hoe verhoudt zich dit tot de actieve bijdrage van de vakbeweging aan de polder? En hoe verhoudt dit zich tot kritiek die leefde onder politieke partijen en andere maatschappelijke actoren?

De FNV heeft in haar bestaan te maken gehad met nieuwe vakorganisaties, deels opgericht door (voormalige) FNV-leden. Een goede casus zouden de protesten rond de 'Witte Woede' zijn, toen actie werd gevoerd in de gezondheidszorg. Abvakabo kreeg te maken met de opkomst van een categorale organisatie, NU'91, wat serieus ledenverlies tot gevolg had. Op welke manier ging de FNV om met concurrerende vakorganisaties?

### 3.3 Reflectie en heroriëntatie na de leden crisis

Ondertussen leidde de leden crisis, die al even aan bod kwam in het vorige hoofdstuk, tot grondige reflectie in de vakbeweging over de koers van de vakbond. Het archiefmateriaal dat voor deze verkenning is bekeken geeft een mooi beeld van de diversiteit binnen de vakbeweging, wat zijn weerslag vindt in de rijkdom van het archiefmateriaal. In de jaren tachtig en negentig heeft de FNV op verschillende manieren grip proberen te krijgen op wat de oorzaken waren voor het ledenverlies en hoe hier een passend antwoord op te vinden.

#### 3.3.1 Een vakcentrale voor alle werknemers?

In 1986 publiceerde de FNV het rapport *De FNV over 14 jaar* waarin de oorzaken van het ledenverlies<sup>20</sup> op een rij werden gezet en de FNV voorstellen deed om tot ledenwinst te komen. In een voortgangsrapportage<sup>21</sup> gaf de vakcentrale goed weer hoe de zaken er voor stonden: de organisatiegraad was dramatisch gedaald van 39 procent in 1980 naar 29 procent in 1985, de organisatiegraad van hoofdarbeiders bleef achter en de FNV-aanhang werd gedomineerd door de 'alleenverdienende, fulltime werkende, oudere en matig opgeleide man: een afspiegeling van de beroepsbevolking uit de jaren vijftig'. Verklaringen die hiervoor werden gegeven waren: teruggang van de werkgelegenheid, veranderende arbeidspatronen (toename deeltijd en flexibele contracten), veranderende samenstelling beroepsbevolking (kleinere bedrijven en nieuwe groepen werknemers), invoering van nieuwe technologieën, verhoging opleidingsniveau, verdeeldheid vakcentrales, concurrentie FNV-bonden in sectoren en onvoldoende tegenwicht tegen de door de massamedia beheerste negatieve beeldvorming.

Een grondige heroriëntatie was nodig volgens de FNV, om een vakcentrale voor alle werknemers te worden: ook van hoofdarbeiders, jongeren, etnische minderheden en vrouwen.

<sup>20</sup> Deze ledendaling gold niet voor alle groepen leden. Vanaf de jaren tachtig nam het aantal vrouwelijke leden steeds meer toe.

<sup>21</sup> *De FNV over 14 jaar. Aandachts en discussiepunten: voortgangsrapportage van de projectgroep 'De veranderende samenleving en de plaats van de vakbeweging daarin' – VSPV (augustus 1986), Archief Abvakabo FNV, 50109.5, 1986-1.* Dit rapport bevat ook een lijst met bronnen en cijfers over het ledenbestand en de organisatiegraad.



Een werkgroep kwam met een heel pakket aan adviezen en raadde aan om naar zusterorganisaties in het buitenland te kijken om daarvan te leren. Om een verandering mogelijk te maken was het noodzakelijk dat de bonden 'beleid en structuur ingrijpend aanpassen aan de lokale bedrijfssituatie'. Verwezen werd naar Zweden, waar meer handelingsbevoegdheid lag bij de kaderleden. Andere voorstellen waren het herkenbaarder maken van de regio en kaderleden meer kennis en inzicht geven omtrent nieuwe aandachtsgebieden (bijvoorbeeld automatisering) door middel van professionalisering in vakbondswinkels. De FNV moest zich bovendien opener en meer uitnodigend opstellen naar nieuwe leden en zich op groeiende sectoren richten zoals de commerciële dienstensector waar een kwart van de beroepsbevolking werkte. Werknemers uit die sector associeerden de FNV met de oppositie (op dat moment de Partij van de Arbeid) en vonden dit problematisch. Bovendien was het slecht voor de beeldvorming dat de vakbeweging overkwam als verdeeld.<sup>22</sup>

Ook binnen de bonden zelf werd nadrukkelijk gereflecteerd op de leden crisis van de eerste helft van de jaren tachtig. Eind 1985 werd het rapport *Abvakabo project ledenwerving en ledenbehoud* gepubliceerd, gevolgd door *Samen werken aan een sterke organisatie. Algemeen werkplan voor ledenbehoud ledenwerving*.<sup>23</sup> De eerste rapportage ging in op de ontwikkelingen van de markt en gaf aan wat de knelpunten en problemen in de werkorganisatie waren. Eén van de problemen was volgens Abvakabo dat de bond te veel een ambtenarenbond was en zich te weinig opwierp als vertegenwoordiger van de collectieve sector als geheel. Het idee was dat een offensievere houding een positiever beeld van de bond zou kunnen geven. Bovendien was de regio-structuur onvoldoende uitgebouwd waardoor de belangenbehartiging niet efficiënt georganiseerd was, de organisatie overbelast en de bereikbaarheid van de bond voor de leden onvoldoende. Beleidsvoering werd belemmerd door een gebrekkige informatievoorziening over de markt. 'Er is een spanningsveld tussen de traditioneel sterke bondscultuur en de sterk gegroeide werkorganisatie die een omvang heeft gekregen die vraagt om professionalisering en specialisatie'. Het accent van de aanbeveling lag op de versterking van de werkorganisatie met een decentrale aanpak van belangenbehartiging en versterking van de regio-structuur.

In 1986 volgde het rapport *Van leden naar klanten* waarin de schrijvers stelden dat het dalen van de ledenaantallen ten onrechte meestal werd geweten aan de positie van de vakbeweging die macht en invloed aan het verliezen was. De oorzaak kon beter worden gezocht in de veranderingen bij de doelgroepen waar de vakbeweging zich op richtte.<sup>24</sup> Minder mensen waren werkzaam in sectoren die makkelijk te organiseren waren en minder personen hadden een volledige dagtaak. Bovendien was er sprake van een verandering in normen en waarden: individualisering, andere verwachtingen, ideologisch versus pragmatisch. Om het ledenverlies tegen te gaan moest de vakbeweging volgens de auteurs hun organisatie, taakstelling en financiering hierop instellen.

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> *Abvakabo project ledenwerving en ledenbehoud*, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1; *Samen werken aan een sterke organisatie. Algemeen werkplan voor ledenbehoud ledenwerving*, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.; Notitie voor bondsraad, bespreking van het rapport *Samen werken* van de bondsraadsvergadering, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-2.

<sup>24</sup> W.A. Arts, 'De vakbeweging in Nederland: van leden naar klanten', *Economisch-Statistische Berichten* (15-5-1985).

Deze conclusies voor reorganisatie werden niet zonder meer overgenomen door de vakbonden die bij de FNV waren aangesloten, en ook daar woedde krachtige discussies over de richting en organisatiestructuur. De Abvakabo benadrukte bij de eigen achterban vooral dat zij zich in de FNV-werkgroep had verzet tegen het ter discussie stellen van de structuur van de FNV. Herstructurering was voor Abvakabo niet bespreekbaar en de bond wilde zelf de regie houden over dienstverlening voor leden. Ook vond de bond het storend dat er door de FNV een onderscheid werd gemaakt tussen hoofd- en handarbeiders. In de lijn van het artikel *Van leden naar klanten* wilde de bond aandacht besteden aan een verandering in mentaliteit. De bond vond dat er gezamenlijk moest worden opgetrokken en dat de beeldvorming van de FNV tegen het licht moest worden gehouden. Ook samenwerking met de andere vakcentrales kon voordelen opleveren.<sup>25</sup> Om ervoor te zorgen dat de bestuurders van de bond meer een afspiegeling zouden worden van het ledenbestand startte in 1988 het project Positieve Actie binnen de Bond. Het doel was dat ten minste één op de drie kaderleden vrouw zou zijn. Daarvoor werden verschillende middelen ingezet: vrouwencontactdagen, scholing en het in kaart brengen van belemmeringen die vrouwen ervoeren bij hun bondswerk. Uit een enquête bleek dat meer dan de helft van de onderzochte vrouwen vond dat de bond te weinig resultaten behaalde. Ook vonden ze dat er een tekort was aan inzet op plaatselijk niveau. Het kaderwerk was bovendien voor een derde van de vrouwen moeilijk te combineren met het huishouden.<sup>26</sup>

#### *Kritiek op het 'moderne' vakbondsmodel*

Juist de medewerkers en afdelingen die zich bezighielden met (kader)leden pakten de discussie over de crisis van de vakbeweging in deze periode actief op. Zo richtte de FNV Vakcentrale in 1980 de Vakbondsschool op voor alle leden van de FNV. Vandaaruit werd een herwaardering van het syndicalistische vakbondsmodel voorgesteld. De Vakbondsschool pleitte in 1990 voor een 'andere prioriteitstelling' die in de kern betekende dat bestuurders niet langer de lijnen voor de vakbeweging moesten uitstippelen, maar voortaan 'als kruiers' het vakbondswerk aan de basis mogelijk moesten maken. De taken van bestuurders bestonden in dit model dus uit het scheppen van voorwaarden voor goed vakbondswerk, uit het in contact brengen van kaderleden uit verschillende regio's en bedrijven, uit het notuleren van de problemen die kaderleden ervoeren en de ideeën die zij voor het oplossen daarvan aandroegen. De Vakbondsschool benadrukte het belang van kaderleden, die door kaderscholing, afdelingenwerk en vakbondswinkels een goede opleiding moesten faciliteren en een krachtige rol binnen de vakbond zouden moeten vervullen. De kritiek op de koers van de FNV Vakcentrale was onverholen: kaderleden zouden in zogenoemde 'basiscollectieven' – omgevingen zoals vakbondswinkels – een tegenwicht moeten vormen 'tegen hernieuwde ingroei van de vakbeweging in neo-corporatistisch vaarwater'.<sup>27</sup>

Deze manier van denken leidde tot een aantal vernieuwingsvoorstellen die ook later weerklank vonden. Het voorstel was om werk te maken van de 'opbouw van lokale ontmoetings situaties', plaatsen waar de FNV-organisaties en de (potentiële) leden elkaar konden treffen. Het ging hierbij onder andere om zogenoemde vakbondswinkels. 'Goed

---

<sup>25</sup> Bijlage bij de vergadering van het bondsbestuur (1-9-1986), Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1. Dit rapport is overigens een voorloper van *FNV 2000*.

<sup>26</sup> Rapportage Positieve Actie binnen de Bond (1991), Archief Abvakabo 50109.10, 1991-1.

<sup>27</sup> Gerhard Smid, 'Vakbondsschool en plaatselijke verankering', *Bulletin de Vakbondsschool* 2 (1990) 28-36, 35.

ingewerkte en opgeleide kaderleden', waar veel vrouwen en jongeren tussen moesten zitten, dienden geïnteresseerden (leden en niet-leden) in deze vakbondswinkels te informeren en adviseren, onder andere over de vakbeweging, maar ook over belastingen, huursubsidies, studiefinanciering, en sociale zekerheid.<sup>28</sup> Deze vakbondswinkels zouden kunnen worden aangestuurd door 'regionale steunpunten'. Het doel was een infrastructuur die kon functioneren als 'knooppunt van lokale en regionale initiatieven, als verzamelpunt van ervaring en inzichten, als plek waar beoordelingen gemaakt worden van de lokale en regionale machtsverhoudingen'. De steunpunten moesten ook mobiel kunnen zijn. Hierbij werd gedacht aan de 'vakbondskaravanen' die de vakcentrale 'in het geval van crisismobilisatie' organiseerde. Deze steunpunten moesten dan wel een permanent karakter krijgen. Tot slot, diende er een andere prioriteitstelling te komen. De vakbeweging zou niet langer moeten afkoersen op 'het verkrijgen van resultaten op staatsniveau', aangezien dit haar zou vervreemden van haar kader. Op afdelingsniveau hielden kaderleden zich ook bezig met vakbondsactiviteiten. Met de juiste begeleiding en scholing konden zij de taken van bestuurders overnemen.<sup>29</sup>

Figuur 1: Voor- en nadelen van vakbondsmodellen (1984)

<u>syndikalisme (NAS)</u>	<u>moderne vakbeweging (NVV)</u>
losse federatievorm	sterk gecentraliseerd
autonome, vaak plaatselijke bonden	landelijke bonden, de bondsleiding beslist over acties
lage kontributie	hoge kontributies
geringe omvang weerstandskassen	sterke stakingskassen
beroep op solidariteitsacties	
bij stakingsuitkering een financiële steun	
bij acties geen onderscheid georganiseerd/ ongeorganiseerd	stakingsuitkering alleen voor leden
weinig vrijgestelde bestuurders	een behoorlijk korps bezoldigde bestuurders
de bestuurder als kruier	de bestuurder als leidinggevend functionaris

Bron: Dienstenbond FNV, *Wegwijs* (Woerden 1984), 16.

De discussie werd in het midden van de jaren tachtig gekenmerkt door een opvallende openheid en kritiek op het vakbondsmodel van de FNV (en haar voorlopers NVV en NKV). Ook in de scholingsafdeling van de Dienstenbond werd gereflecteerd op het vakbondsmodel dat werd gehanteerd, en op de aanpassingen die nodig waren in reactie op de (leden)crisis. In deze periode werden de voor- en tegens van verschillende vakbondsmodellen dan ook afgewogen. Syndicalistische en 'moderne' vakbondsmodellen werden, zoals figuur 1 illustreert, daarbij expliciet tegenover elkaar gezet.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> De Vakbondsschool, *Discussiemap FNV 2000* (Amsterdam 1987) 8, Archief FNV Formaat, ARCH03040, 10201.6, De Vakbondsschool lesmateriaal doos 1.

<sup>29</sup> Smid, 'Vakbondsschool en plaatselijke verankering' (1990) 35.

<sup>30</sup> Dienstenbond FNV, *Wegwijs* (Woerden 1984) 16.

Gerhard Smid, een andragoog die het scholings- en vormingswerk in de vakbeweging had onderzocht, waarschuwde voor te hoge verwachtingen van de rol van kaderleden en organisatie van onderaf.<sup>31</sup> Het was immers 'ook mogelijk dat basisorganisaties kunnen functioneren als omgekeerde 'transmissieriem' (vrij naar Lenin): ze functioneren dan als voorpost van de moderne burgerlijke staat in proletarische subculturen'.<sup>32</sup> Smids waarschuwing was enigszins overbodig. De medewerkers van de Vakbondsschool zagen namelijk zelf scherp in dat (de inhoud van) kaderscholing trendgevoelig was. Zo stelde Joop Gijsbers, één van de scholingsmedewerkers van de Vakbondsschool, in dit opzicht dat het probleem niet zozeer lag bij de veranderende opvattingen aan de basis. De gevaren zaten volgens hem vooral bij de trendgevoeligheid van bezoldigden en van scholingsmedewerkers. Waren de vakbondsscholen in de 'jaren zeventig nog de pleisterplaats van de 'geitenwollen sokken', tegenwoordig is het tij gekeerd: het is management voor en management na.'<sup>33</sup>

#### *Van leden naar klanten: een marktmodel voor de vakbond*

De trendgevoeligheid van de vakbond werd ook gesignaleerd door Geert ter Steeg, een scholingsmedewerker van de Dienstenbond. In het verslag dat hij schreef voor een bezoldigdenconferentie in december 1990 stelde hij kernachtig vast dat de Dienstenbond er ten onrechte van uitging dat 'automatisering en organisatieontwikkeling' processen waren die 'nieuwe aanpakken' verlangden.<sup>34</sup> In feite zat in die 'zogenaamde nieuwe aanpakken [...] een grote portie klassiek vakbondswerk'. Ook nu zou de Dienstenbond de 'belangenbehartiging en begeleiding van kadergroepen zoals dat ook geschiedt bij bekende thema's als arbeidsvoorwaarden' zo goed mogelijk moeten faciliteren. Wat waren deze 'nieuwe aanpakken' eigenlijk precies? Het ging onder andere om *human resource management*. De vakbeweging zou actief vorm moeten gaan geven aan het organisatie- en personeelsbeleid van bedrijven. Volgens Ter Steeg kwam hier wel het dilemma van 'vuile handen maken' bij kijken. Hij waarschuwde dan ook voor het gevaar dat de inbreng van de vakbond 'als glijmiddel wordt gebruikt voor de acceptatie van een structuur die uiteindelijk meer beantwoordt aan de management- dan aan de werknemersbelangen'.<sup>35</sup> Deze waarschuwing is nog altijd actueel. Zo wees Saskia Boumans recentelijk nog op de risico's die zich kunnen voordoen bij het streven naar meer 'beroepsmatige professionaliteit'. Hoewel de FNV zo streeft de zeggenschap van werkenden te versterken, kan deze intentie onbedoeld tegenovergestelde resultaten opleveren, namelijk meer controle door managers.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Gerhard Smid, *Het ontwerpen van ledenbenaderingen in de vakbeweging* (Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam; Amsterdam 1988).

<sup>32</sup> Smid, 'Vakbondsschool', 35.

<sup>33</sup> Joop Gijsbers, 'De brede vakbeweging: een visie uit vervlogen tijden', *Bulletin de Vakbondsschool* 2 (1990) 7-9, 9.

<sup>34</sup> *Verslag bezoldigdenconferentie 1990. Vernieuw de bedrijven in uitvoering. Fase 1. documentatie* (Dienstenbond FNV 1990).

<sup>35</sup> *Verslag bezoldigdenconferentie 1990*, 12.

<sup>36</sup> Boumans, *De waarde van werk*(2015) 82-83.

In *Samen werken aan een sterke organisatie* werd deze pragmatische, maar vooral ook meer marktgerichte koers al voorgesteld: 'Het marketing-denken zal dan ook in onze organisatie verbreed moeten worden.'<sup>37</sup> Aandachtspunten voor ledenwerving en –behoud waren: het bevorderen van de dialoog tussen bond en leden, vakbondsmensen moesten gericht zijn op dienstverlening, individuele belangenbehartiging kreeg prioriteit, het product 'Abvakabo' moest gepromoot en kaderleden moesten als sleutelfiguren functioneren. Middelen die werden genoemd om dit te bereiken waren onder andere een infobus, een infolijn, bijeenkomsten die ook toegankelijk waren voor niet-leden, spreekbeurten door bestuurders, marktonderzoek, eenvoudig taalgebruik, ondersteuning van vertegenwoordigers, uitwisseling tussen landelijk en regionaal en marketing voor nieuwe leden.

De discussie over de verhouding tot 'leden' en 'klanten' zou blijven voortwoekeren. In de zomer van 2000 organiseerde FNV-formaat, de opvolger van FNV-ledenscholing, een zogenoemde Zomeruniversiteit. Eén van de sprekers op deze zomerse bijeenkomst was Dirk Gorré, een Belgische jeugdmarketingdeskundige die de toehoorders van de FNV zou hebben geconfronteerd met een harde boodschap. 'Wil de vakbeweging overleven dan zal het zijn hele wezen moeten heruitvinden en [zich] totaal aanpassen aan de nieuwe maatschappij'.<sup>38</sup> Jongeren waren namelijk veranderd, het waren 'geen standaardwerknemers, maar flexibele individuen'. De vakbeweging zou niet langer 'beschermende structuren voor jongeren' moeten aanbieden, maar voortaan alleen nog 'mogelijkheden voor zelfrealisatie' dienen te creëren. Beschermende structuren zag Gorré als 'paternalistische bevoogding'. Bleef de vakbeweging vasthouden aan haar klassieke werk dan verloor zij voorgoed de mogelijkheid om jongeren te overtuigen van het nut van de vakbond. Jongeren waren individualistisch en zouden een heel ander beeld van 'werkgevers' hebben. 'De baas zien ze als iemand die ook een job heeft. Dat is ook de visie die moderne werkgevers verspreiden. Daarom is job hoppen zo populair. Er is geen reden om loyaal te zijn, het werk is iets om je te verrijken.'<sup>39</sup>

Waar Ter Steeg zijn kritiek op de trendgevoeligheid van de Dienstenbond combineerde met de waarschuwing dat de vakbeweging haar 'klassieke vakbondswerk' niet moest inruilen voor 'nieuwe aanpakken', was Gorré een heel andere overtuiging toegedaan. Deze jeugdmarketingdeskundige stelde namelijk dat de vakbond definitief afscheid moest nemen van 'het confrontatiedenken en de strijdvaardigheid'. 'We gaan nooit meer terug naar een situatie waarin men de werkgever iets verwijt. Dat heeft ook te maken met de opkomst van multinationals, die zodanig onpersoonlijk zijn dat eventuele problemen niet meer aan een bepaalde figuur, de baas, te wijten zijn.' Gorré had echter grote twijfels 'of de huidige veranderingen een vooruitgang betekenen'. Het was volgens hem goed mogelijk dat onder het adagium van individualisering en flexibilisering 'een nieuwe slavernij' werd gecreëerd. Toch was hij ervan overtuigd dat de vakbeweging haar organisatiestructuur en het klassieke vakbondswerk vaarwel moest zeggen.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> *Samen werken aan een sterke organisatie. Algemeen werkplan voor ledenbehoud ledenwerving*, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1; Notitie voor de bondsraad, bespreking van het rapport *Samen werken* in de bondsraadsvergadering, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-2.

<sup>38</sup> F. Bieckmann, 'De werkgever is voor jongeren een neutraal begrip. De jongeren hebben de toekomst', *Special over FNV Zomeruniversiteit 2000* (December 2000) 4-6, Archief FNV Formaat, 10201.7, doos FNV Zomeruniversiteit.

<sup>39</sup> Bieckmann, 'De werkgever', *Special over FNV Zomeruniversiteit 2000* (2000) 5.

<sup>40</sup> Ibidem.

### *Nieuwe zakelijkheid: einde van de brede vakbeweging?*

Eén van de redenen die werd aangewezen voor het dalende ledental was een mentaliteitsverandering. De FNV had te maken met het 'no-nonsense tijdperk' van de jaren tachtig en negentig. De gehele maatschappij was 'wars van maatschappelijke onderwerpen en discussies daarover'.<sup>41</sup> Een discussie die op meerdere momenten in de geschiedenis van de vakbeweging is gevoerd en nog niet ten einde is gekomen is de discussie over de 'brede' versus de 'smalle vakbeweging'. Al in de handleiding *Samen sterk op het werk* uit 1981 van de Vakbondsschool wordt hierop gewezen.<sup>42</sup> FNV-afdelingen konden in de brede vakbeweging aandacht besteden aan onderwerpen die het directe arbeidsvoorwaardenbeleid overstegen. In de nota *Minder beter* is een omslag waar te nemen en beschreef de FNV zichzelf als een bedrijf met een product. Door processen van internationalisering, decentralisatie en ledenverlies was het volgens deze nota noodzakelijk om de positie van de vakbeweging kritisch te bekijken. Een prioriteitendiscussie en streven naar meer efficiency waren noodzakelijk.<sup>43</sup> Na kritiek vanuit de bond op de 'geheime' nota *Minder beter*, kwam de FNV eind 1991 met de nieuwe nota *En nu concreet... Meerjaren Prioriteiten Kader* waarin aan de ene kant in de prioriteiten was geschrapt, maar ook onderwerpen weer meer prioriteit kregen, zoals Europa, sociale zekerheid en economische zelfstandigheid.<sup>44</sup>

Het aannemen van de nieuwe *Grondslag FNV* in 1997 en het terugbrengen van de actieradius tot de kerntaken 'arbeid en inkomen' waren geïnspireerd op de nieuwe zakelijkheid. De nieuwe grondslag benadrukte het eigen engagement: 'De FNV wil een maatschappelijke beweging zijn – met actieve leden – die midden in de multiculturele samenleving staat. Aantrekkelijk voor brede lagen van de bevolking, om zo haar idealen ook daadwerkelijk te kunnen verwezenlijken.' Als vakbeweging wilde de FNV zich concentreren op de Nederlandse arbeidsverhoudingen.

### *Verenigingsvernieuwing*

In 1994 was het bestuur van Abvakabo ervan overtuigd dat de verenigingsstructuur verder vernieuwd moest worden om een betere organisatorische basis te geven aan het werk van de kaderleden en de samenhang van de bond te versterken. Dit zou dan de positie van de bond ten goede komen, aldus Abvakabo in de nota *Bond in beweging*. De vernieuwing in de vorm van het samenvoegen van afdelingen en het opzetten van nieuwe bedrijfsgroepen, was geen doel op zich maar een middel om de belangenbehartiging door kaderleden optimaal te laten functioneren. Naast de hoofdgroepen van de verschillende sectoren kwamen er ook hoofdgroepen voor jongeren, migranten en vrouwen.<sup>45</sup> Het bondscongres signaleerde dat voor erkenning van de belangen die door de doelgroepen werden vertegenwoordigd een mentaliteitsverandering nodig was.

---

<sup>41</sup> A. van der Meijden, 'De vakbondsschool: een ideale ontmoetingsplaats voor leden', *Bulletin de Vakbondsschool* 2 (1990) 14-16, 14.

<sup>42</sup> De Vakbondsschool, *Samen sterk op het werk* (1981). Archief FNV Formaat, 10201.6, De Vakbondsschool lesmateriaal doos 1. Vergelijk voor het actuele debat onder andere: D. Kloosterboer, *Innovative trade union strategies* (Utrecht 2007).

<sup>43</sup> Nota *Minder beter*, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

<sup>44</sup> Nota *En nu concreet*, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

<sup>45</sup> Nota *bond in beweging*, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-4. Een andere nota over hetzelfde onderwerp is *Veelkleurige vooruitzichten. De pluriforme samenleving als toekomst van de vakbeweging* (1993).

In de archieven zijn zowel voor-als tegenstanders van de nieuwe plannen te vinden. De brief *Reactie op Bond in beweging* van de afdeling Vught geeft een inkijkje in hoe er vanuit de basis op de plannen werd gereageerd. Volgens *Bond in Beweging* zou de afdeling Vught één van de afdelingen zijn die zou moeten verdwijnen. Net als een aantal andere bondsleden reageerde de voorzitter van de afdeling Vught kritisch op *Bond in beweging*.<sup>46</sup> De vereniging moest volgens deze afdeling inderdaad meegaan in nieuwe ontwikkelingen, maar het terugbrengen van het aantal afdelingen van 262 naar 45 was niet de oplossing. Het opheffen van afdelingen zou de afstand tussen bestuur en leden groter maken, wat tot gevolg kon hebben dat leden teleurgesteld raakten en de bond meer ledenverlies zou hebben.

### **3.3.2 Deelconclusie**

In de jaren tachtig begon een periode van zelfreflectie en reorganisatie in reactie op doortzettend ledenverlies, deels uit financiële noodzaak. Bij de reorganisaties speelt ook het voortzetten van het proces van centralisatie binnen de moderne vakbeweging mee. Over de oorzaken van het ledenverlies bestaan verschillende theorieën. In de verschillende onderzoeken en rapporten wordt een veelheid aan oorzaken en factoren genoemd. Het verschilde per rapport welke factoren meer nadruk kregen:

Externe oorzaken:

- Werkloosheid leidt tot lagere organisatiegraad;
- verschuiving naar minder grootschalige sectoren waar de vakbond nog niet sterk is en waar werknemers moeilijker zijn te organiseren;
- veranderingen in arbeidspatroon vermindert behoefte aan organisatievorming;
- mentaliteitsverandering.

Interne factoren:

- Afstoten van sociale taken door de vakbeweging;
- verminderde identificatie en binding met de bond door fusies en centralisatie;
- loonmatiging en onderhandelingen om de afbraak van de sociale zekerheid tegen te gaan, die weinig opleverden;
- ledenbestand geen afspiegeling van de beroepsbevolking;
- beeldvorming: associatie door niet-leden van FNV met de oppositie;
- beeldvorming: verdeelde vakbeweging.

De oplossingen die werden aangedragen waren net zo veelkleurig als de oorzaken en liepen uiteen van een offensievere houding tot reorganisatie van de verenigingsstructuur en een marktgerichte aanpak van de dienstverlening:

- Een offensievere houding (dit is pas in de jaren nul van de grond gekomen);
- reorganisatie van de verenigingsstructuur (sinds jaren tachtig mee bezig);
- marktgerichte aanpak van de dienstverlening (met name in de jaren negentig);
- aansluiting op nieuwe groepen op de arbeidsmarkt (sinds de jaren tachtig mee bezig).

---

<sup>46</sup> Reactie op Bond in beweging 16 maart 1993, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-4.



Tot op de dag van vandaag zijn de meningen over oorzaken en oplossingen verdeeld. Waar doorlopend aandacht aan werd besteed maar waar geen structurele oplossing voor werd gevonden was het zoeken naar aansluiting op nieuwe groepen op de arbeidsmarkt. De bonden richtten speciale werkgroepen op voor flexwerk, vrouwen, migranten, jongeren (recent nog Young & United), senioren en werklozen.

In de jaren tachtig en de decennia daarna werden een offensievere houding en actievoeren als een mogelijk oplossing gezien voor ledenwinst. Dit inzicht lijkt pas echt tot nieuw beleid te hebben geleid met de invoering van organizing in de jaren nul. Of dit ook echt werkt is sinds de introductie van organizing onderwerp van discussie geweest. Hoofdstuk vier zal hier verder op ingaan.<sup>47</sup>

Door de reorganisaties die in gang werden gezet in de jaren tachtig ontstond ook kritiek vanuit de basis op het democratisch functioneren van de bond. In de jaren negentig ging bovendien het adagium van meer efficiency ten koste van de democratie in de bond. Verschillende reacties volgden, leden richtten bijvoorbeeld een nieuwe vakbond op, een initiatiefgroep van verontruste FNV-leden diende amendementen in bij de bondsraad tegen reorganisatie van de structuur van de FNV of van de eigen bond.

#### **Vervolgonderzoek**

Binnen de bonden werd een levendige discussie gevoerd over de organisatiegraad van de vakbeweging. De FNV probeerde grip te krijgen op de oorzaken van het ledenverlies, wat een grote hoeveelheid werkgroepen, discussienota's en onderzoeken heeft opgeleverd. Zowel de nadruk op bepaalde oorzaken als daarop aansluitende oplossingen liepen erg uiteen. *FNV 2000* en de nieuwe grondslag zijn in de jaren negentig bepalend geworden. Recent is de FNV door een soortgelijk proces gegaan van zelfreflectie en reorganisatie. Wat kan de vakbeweging hiervan leren?

### **3.4 Organisatievormen**

In reactie op de dalende ledenaantallen kwamen binnen de FNV-bonden processen op gang waarin expliciet werd gereflecteerd op de organisatorische problemen en de mogelijkheden van vernieuwing van de organisatiestructuren.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkeling en uitwerking van de organisatorische veranderingen die in gang werden gezet zijn de organisatievormen van de Industriebond, Abvakabo en Dienstenbond verkend. De drie FNV-vakbonden kwamen in deze periode voor vergelijkbare vraagstukken te staan die zich ontwikkelden rond een aantal spanningsvelden:

- Vereniging en werkorganisatie;
- regionaal vakbondswerk (A-lijn) en vakbondswerk in bedrijven (B-lijn);
- individuele belangenbehartiging en collectieve belangenbehartiging;
- medezeggenschap en bedrijfsledengroepen;
- toegankelijkheid (of democratie en participatie) en zakelijkheid (professionalisering en specialisatie).

---

<sup>47</sup> Tamminga, *De vuist*, 87-101.



De organisatorische veranderingen van de drie vakbonden zullen aan de hand van deze thema's in twee delen worden besproken. Eerst komen daarbij vraagstukken rond de organisatiestructuur aan de orde (vereniging en werkorganisatie; regionaal en bedrijfsvakbondswerk), daarna komen vraagstukken rond de werkwijzen en verhoudingen aan de orde (met name door de vraagstukken rond de rol, invloed en professionalisering van (kader)leden).

### **3.4.1 Tussen vereniging en werkorganisatie, A-lijnen en B-lijnen**

Het spanningsveld dat voortkwam uit de rolverdeling tussen leden, kaderleden, professionele krachten en besturen is een terugkerend vraagstuk in discussies over de organisatie van de vakbeweging. Toch is het interessant om te zien op welke manier hierover werd nagedacht in de eerste helft van de jaren tachtig, omdat dit de basis zou vormen voor de zoektocht naar veranderingen in organisatiestructuren die antwoorden konden bieden op de fluctuaties in ledenaantallen, zowel de aanvankelijke dalingen (1980-1986) als de daaropvolgende stijgingen (1987-1995).

De discussies binnen de FNV-bonden [zoals we deze hebben gezien in de bespreking van het debat over de koers van de vakbeweging] waren ingegeven door de overtuiging dat hervormingen van de organisatiestructuren noodzakelijk waren. De tweede helft van de jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig werden dan ook gekenmerkt door voorstellen en veranderingen.

De discussies over de verhoudingen tussen vereniging (leden) en werkorganisatie (bezoldigden) laten zien dat deze nauw verbonden zijn aan dieperliggende vraagstukken rond de manier waarop binnen vakbonden werd gewerkt en de vormen waarin ze waren georganiseerd. De wisselwerking tussen het vakbondswerk dat zich richtte op (woon)plaatsen en op bedrijven speelde daarin een belangrijke rol. Deze wisselwerking stond echter onder druk, zo blijkt ook uit het werk van de Vakbondsschool – het overkoepelende scholingsinstituut behorend bij de FNV-bonden – waarin de overdracht van inzichten in vakbondswerk en organisatievormen centraal stonden. Het scholingsmateriaal gaf duidelijke inzichten mee rond deze vraagstukken. Zo legde de handleiding *Samen sterk op het werk* (1981) een grote nadruk op het 'bondswerk in het bedrijf en in de regio'. *Samen sterk op het werk* probeerde het vakbondswerk op beide terreinen, de A- en B-lijn, met elkaar te verenigen. Daarin werd opgemerkt dat een veelgehoorde kritiek was dat het 'bondswerk in het bedrijf' nauwelijks interessant was voor 'het afdelingenwerk'. Dit was volgens de Vakbondsschool echter misplaatst. Hoewel de afstand tussen het plaatselijke en het bedrijfswerk was toegenomen, omdat veel vakbondsleden bijvoorbeeld niet meer in hun woonplaats werkten, betekende dit niet dat bepaalde vormen van vakbondswerk minder belangrijk waren geworden. In *Samen sterk op het werk* werd dan ook kritiek geformuleerd op het besluit van de Vervoersbond om alle plaatselijke afdelingen op te heffen. 'Werknemersbelangen' deden zich immers niet alleen voor binnen het bedrijf, maar ook daarbuiten. Alle werknemers in een streek hadden bijvoorbeeld te maken met sociale voorzieningen wanneer zij werkloos raakten. Ook de effecten van de manier waarop bedrijven produceren, waarbij expliciet werd verwezen naar 'la-waai-overlast, afvalstoffen en luchtverontreiniging', waren niet alleen kwesties voor bedrijfsledengroepen, maar ook – en misschien wel juist – voor plaatselijke afdelingen.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> 'Plaatselijke afdelingen zijn er voor de belangen van alle bondsleden gezamenlijk. Ze houden klachten-sprekuren, discussiëren over het beleid van de bond. En ze ondernemen activiteiten op het terrein van

### *Industriebond*

Een inventarisatie in de handleiding *Kaderlid en Industriebond* van de Industriebond zette de problemen met de organisatiestructuren voor verschillende lagen van de vakbond op kernachtige wijze uiteen. De analyse was dat de verbinding tussen de verschillende lagen van de vakbond (leden-kaderleden-bestuur) zeer beperkt was. Leden en kaderleden interesseerden zich te weinig voor de ontwikkelingen op hogere niveaus, terwijl (bonds- en district)bestuurders zich onvoldoende bekommerden om de inbreng van en informatievoorziening aan (kader)leden. Dit leidde tot de conclusie dat de structuur 'te verticaal' was, op papier wel 'democratisch, maar het werkt alleen niet'. Een belangrijke bijwerking was dat het cao-proces 'helemaal buiten de eigenlijke bondsstructuur' liep en dat de bond als 'te groot' werd ervaren.<sup>49</sup>

In 1988 werd binnen de Industriebond een speciale werkgroep ingesteld die verslag moest uitbrengen over 'het betrekken van kaderleden bij het arbeidsvoorwaardenbeleid'. Een jaar eerder was een project opgezet om 'kaderleden een actiever rol te geven bij de vorming van het cao-beleid'. Dit project was weer het vervolg op een initiatief rond 'het cao-traject' dat tien jaar eerder was opgestart (1979), waarin de Industriebond haar leden en kaderleden actief had uitgenodigd om deel te nemen aan de ledenvergaderingen ter voorbereiding op de cao-onderhandelingen. De vernieuwde projecten rond ledeninbreng in het arbeidsvoorwaardenbeleid was een expliciete reactie op de ervaringen van dit eerdere project, want ondanks de betrokkenheid van leden bij het cao-beleid – de opkomst was groot: maar liefst 4.500 leden kwamen naar de ledenvergaderingen – moest worden vastgesteld dat uiteindelijk de 'invloed van hun participatie gering' was.<sup>50</sup>

De werkgroep concludeerde in 1988 dat de situatie op dit punt nog niet veel was verbeterd. Ze constateerde dat de Industriebond een grote traditie kende 'om het bondswerk in de bedrijven te versterken' en dat bij vrijwel elke poging om de B-lijn te versterken het 'pleidooi [werd] gehouden om in de cao meer invulmogelijkheden ten behoeve van het bedrijfsniveau in te bouwen'. Het doel was om de 'cao een herkenbaar vakbondsproduct' te maken.<sup>51</sup> Toch leverde dit volgens de werkgroep weinig concrete resultaten op. De procedures voor het arbeidsvoorwaardenbeleid leidde vaak 'tot verwarring', en kaderleden raakten 'verslingerd in de vaste procedures'. Bovendien kenden de vele cao-trajecten 'verschillende tijdschema's', waardoor 'de begeleiding van kaderleden bemoeilijkt werd. Bezoldigden en kaderleden wisten elkaar dus niet goed te vinden, maar een gemakkelijke oplossing was er niet.

---

woon- en leefsituatie; werkgelegenheid, volkshuisvesting, onderwijs, volksgezondheid of milieuproblemen.' De Vakbondsschool, *Samen sterk op het werk* (Amsterdam 1981) 41-42. Archief FNV Formaat, 10201.6, De Vakbondsschool lesmateriaal doos 1.

<sup>49</sup> Industriebond, *Kaderopleiding. Handleiding deel 4: Kaderlid en Industriebond* (Industriebond FNV, Afdeling Scholing en Begeleiding, 1986) 9. Archief Ger Harmsen, ARCH02542, inv.nr. 433. Stukken betreffende de kaderopleiding van de Industriebond NVV en FNV. 1979-1986.

<sup>50</sup> *Naar een zinvolle bijdrage van kaderleden aan het arbeidsvoorwaardenbeleid (1-12-1988)* 1-3. Archief Industriebond FNV, ARCH00605, 10132.3, inv.nr. 39 1988.

<sup>51</sup> Dit kreeg een interessant vervolg in het sociaal akkoord *Een nieuwe koers* uit 1993 dat eerder ter sprake kwam, waarin decentralisatie van arbeidsvoorwaarden op bedrijfstakniveau werd afgesproken.

Figuur 2: *Overzicht van knelpunten in vereniging en werkorganisatie Industriebond (1986)*

Waar liggen de problemen?

Bij de leden	Bij de kaderleden	Bij bondsbestuur	In de structuur
<ul style="list-style-type: none"> <li>- komen niet op ledenvergaderingen</li> <li>- ze willen allemaal wat anders</li> <li>- belangentegenstelling tussen dagdienst en continu</li> <li>- interesseren zich niet voor vergaderingen, alleen voor belangenbehartiging e.d.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veel kaderleden interesseren zich niet voor het "topbeleid" van de bond</li> <li>- onze vertegenwoordiger in de districtsraad zit er alleen voor zichzelf</li> <li>- bondsraad is voor ons oncontroleerbaar</li> <li>- kadergroep is langelegd door onderlinge verdeelheid</li> <li>- kader heeft geen contact met de leden e.d.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alles wordt van boven gedropt</li> <li>- bondsbestuur speelt alles via de pers, maar informeert niet bij en aan de kaderleden</li> <li>- vragen alleen achteraf de meningen van de leden</li> <li>- districtsbestuurder geeft te weinig begeleiding en informatie</li> <li>- bondsscholing is knudde</li> <li>- onleesbare nota's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bond is te groot</li> <li>- cao-beleid gaat helemaal buiten de eigenlijke bondsstructuur om</li> <li>- structuur is democratisch, maar het werkt alleen niet</li> <li>- structuur is te verticaal e.d.</li> </ul>

Bron: Industriebond, *Kaderlid en Industriebond* (1986) 9.

Zo schreef een districtshoofd aan de werkgroep:

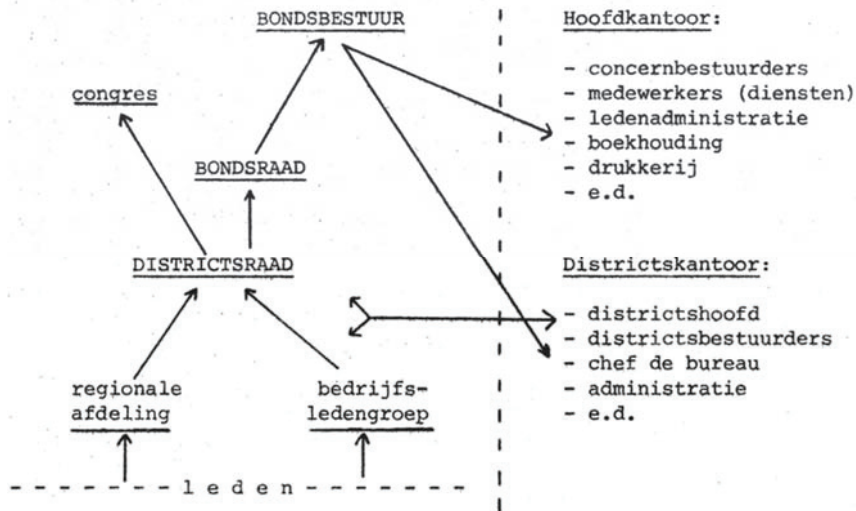
Wij weten wel dat het nodig is dat we kaderleden inschakelen. Wij weten ook, dat gelet op de opkomst [van kaderleden in de districtsraad] we ons geen zorgen hoeven te maken over bovenstaande problemen, de tijden van de vliegende asbakken zijn voorbij. Maar laten we dan ook niet doen of we echt ergens mee bezig zijn, want dat kan ons heel zuur opbreken. Je zult maar kaderlid zijn en het doorkrijgen. Het lijkt ons zinvoller eerst eens de discussie te voeren of we ons karretje wel op de juiste manier besturen, voordat we discussiëren of en wanneer we onze kaderleden ervoor moeten spannen.<sup>52</sup>

De verschillende lagen van de Industriebond wisten elkaar moeilijk te vinden. Het schema van de organisatiestructuur uit 1986 bracht de verhoudingen tussen de verschillende actoren binnen de Industriebond in beeld door de 'vereniging' (links) en de 'werkorganisatie' (rechts) naast elkaar weer te geven. Maar het gebrek aan verband tussen de verschillende delen van de bond was niet alleen een probleem van de verhouding tussen vereniging en werkorganisatie (tussen kaderleden en bijv. districtsbestuurders), maar juist ook van de verschillende niveaus. Zo was de klacht dat kaderleden (uit lokale bedrijfsledengroepen of afdelingen) minder betrokken waren bij districtsraden. Voor de districtsbestuurder leidde juist het gebrek aan betrokkenheid van kaderleden op hogere niveaus tot de vraag of de bond wel op de juiste manier was georganiseerd.

<sup>52</sup> Brief betreffende inschakelen kaderleden bij het arbeidsvoorwaardenbeleid (18-10-1988), Archief Industriebond, 10132.3, inv. nr. 39 1988.

Dit was opvallend omdat juist in de Industriebond de B-lijn een zeer centrale plaats in nam. De handleiding van de Industriebond voor *Kaderlid en Achterban* (1985) gaf aan dat een 'goede en actieve vakbondspolitiek' en het 'bondswerk in het bedrijf en in de regio' belangrijk was, maar plaatste de bedrijfsledengroep in de kern van het vakbondswerk. Dit werd geïllustreerd in het schema aan de hand van werknemers van het Shell-laboratorium. De bedrijfsledengroep vormde als het ware de kern van het vakbondswerk van de Industriebond en symboliseerde de (Industriebond)traditie van 'bondswerk in de bedrijven'. De gebrekkige wisselwerking met hogere lagen van de vakbond zorgde voor een structureel probleem.<sup>53</sup>

Figuur 3: *Schema organisatiestructuur Industriebond (1986)*



Bron: *Handleiding Kaderlid en Industriebond* (1986) 19.

De problemen rond het vraagstuk van organisatie en democratische structuur van de vakbond waren midden jaren negentig nog altijd actueel. In het kader van de 'Verenigingsstructuur 2000' hield de gelijknamige werkgroep in 1993-1994 de bestaande organisatiestructuren van de Industriebond tegen het licht. Eén van de opdrachten die de werkgroep hierbij had meegekregen was om onderzoek te doen naar de positie van districtsraden in de toekomst en om 'modellen voor een verenigingsopbouw gebaseerd op regio's' te ontwikkelen voor het bondscongres (in 1995).<sup>54</sup> Zoals het schema van de organisatiestructuur Industriebond uit 1986 (figuur 3) liet zien, werd de districtsraad als een spin in het web gezien. Dit was dan ook de reden voor de werkgroep om kaderleden te ondervragen of de districtsraad volgens hen functioneerde 'als democratische schakel tussen afdelingen en bondsraad'.<sup>55</sup> De werkgroep concludeerde dat de ledenpeilingen 'de nodige bedenkingen'

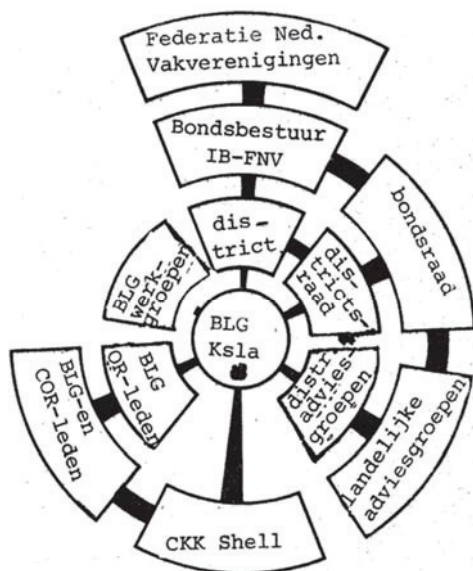
<sup>53</sup> Industriebond, *Kaderopleiding. Handleiding deel 2: Kaderlid en achterban* (Industriebond FNV, Afdeling Scholing en Begeleiding, 1985); *Kaderopleiding: Kaderlid en Industriebond* (1986). Archief Ger Harmsen, inv.nr. 433.

<sup>54</sup> Industriebond, *Beeld en Structuur. Rapportage van de werkgroep Verenigingsstructuur 2000* (Mei 1994), onderdeel van *Werkdocumenten ten behoeve van het congres van de Industriebond deel 2* (27/28-04-1995) 4.

<sup>55</sup> Onder afdelingen leek de werkgroep zowel de regionale afdeling als ook de bedrijfsledengroep te verstaan.

lieten zien. De belangrijkste knelpunten die kaderleden noemden waren dat de districtsraad 'weinig toegevoegde waarde' had, 'meer een "praat" dan een "doe" club' was en dat er over het algemeen sprake was van een 'gebrek aan relatie naar de achterban en [ook] naar de bondsraad'.<sup>56</sup>

Figuur 4: *Schema organisatorische verhoudingen gezien vanuit het Shell-laboratorium (1986)*



Bron: *Handleiding Kaderlid en Industriebond* (1986) 22.

De relatie tussen bedrijfsledengroepen en de direct daarboven geplaatste 'districtsraad' was dus nog altijd niet goed, waardoor ook de relatie tussen (kader)leden met hogere niveaus niet optimaal was. Kaderleden uit bedrijfsledengroepen (B-lijn) en regionale afdelingen (A-lijn) zagen de 'districtsraad' niet als het democratische instrument waarmee zij hun belangen en ideeën kenbaar konden maken aan de bondsraad en andere bestuurslagen, terwijl het daar wel voor bedoeld was – en zowel bezoldigden als districtsraad dit ook als zodanig zagen. De werkgroep 'Verenigingsstructuur 2000' schreef het disfunctioneren van de districtsraden aan de volgende oorzaken toe:

- 1) De belangstelling uit de bedrijfsafdelingen was onvoldoende;
- 2) De kaderleden hebben vaak te veel functies;
- 3) De waardering voor de districtsraad was gebrekkig;
- 4) De samenstelling van de raad was moeilijk te vernieuwen;
- 5) De raad werd gekenmerkt door een te afwachtende houding.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Industriebond, *Een beeld in beweging. Over kaderfuncties en kaderfaciliteiten* (Mei 1994), onderdeel van *Werkdocumenten* (1995) 17.

<sup>57</sup> Industriebond, *Een beeld in beweging*, 16.

In vergelijking met het open overzicht uit 1986 waarin de problemen met de structuur van de Industriebond werden gezocht op meerdere niveaus (leden, kaderleden, bestuur, structuur) was het perspectief in de zoektocht naar oorzaken nu sterk verschoven naar de vereniging. Het rapport richtte zich enkel op problemen die herleidbaar waren tot (kader)leden: te veel functies, te weinig belangstelling, waardering of initiatief. Op de werking van de structuur, of bijvoorbeeld de mogelijkheden van de districtsraad om daadwerkelijk invloed uit te oefenen, werd niet ingegaan.

### *Dienstenbond*

Ook in de Dienstenbond werd vanaf het midden van de jaren tachtig veel nagedacht over de 'vernieuwing van de structuur'. Talrijke commissies en werkgroepen bogen zich over vraagstukken als hoe de Dienstenbond 'het vakbondswerk in het bedrijf' moest inrichten en hoe zij om moest gaan met de 'groeïende beweging' die na de leden crisis van de eerste helft van de jaren tachtig weer was ontstaan. De projectraad die dit vraagstuk onderzocht wilde met de term 'groeïende beweging' juist de zoektocht van de Dienstenbond aanduiden. De Dienstenbond was volgens de projectraad namelijk op zoek naar organisatievormen die geschikt waren voor de toekomst. Daarbij werd de vraag centraal gesteld op welke wijze gehoor kon worden gegeven aan het verlangen van kaderleden naar 'een versterking van de vereniging [...] en een vernieuwing van de interne vakbondsdemocratie'<sup>58</sup> De projectraad wilde daarmee adviseren hoe de Dienstenbond zo 'optimaal' mogelijk kon aansluiten 'bij wensen en behoeften van leden en potentiële leden'.<sup>59</sup>

In april 1992 bracht de projectraad 'groeïende beweging' verslag uit getiteld *Welk scenario biedt de DB FNV het meeste perspectief?* Daarin werden vijf mogelijke bestuurshervormingen gepresenteerd, die zich richtten op regionaal vakbondswerk<sup>60</sup>, het bedrijvenwerk, dienstverlening, bedrijvenwerk in de regio<sup>61</sup>, en een voorstel om van afdelingen naar kolommen over te gaan.<sup>62</sup> Vier scenario's waren door de projectraad bedacht, het laatste voorstel was afkomstig van de districtsafdeling. De projectraad benadrukte dat elk scenario op een eigen manier de potentie had om de 'vereniging [te] versterken' en beter aan te sluiten op de 'wensen en behoeften van leden en potentiële leden'.

---

<sup>58</sup> Dienstenbond, *Een kader voor kader. Hoe kunnen we kaderwerk binnen onze bond aantrekkelijker maken, opdat meer kaderleden zinnig vakbondswerk verrichten?* (Woerden 1993) 6.

<sup>59</sup> Dienstenbond, Projectraad Groeïende beweging, *Welk scenario biedt de DB FNV het meeste perspectief?* (Woerden 1992) 4. Archief Dienstenbond FNV, ARCH02537, 10810.5, doos project kadervorming 127 nr.3.

<sup>60</sup> In de toelichting over de voordelen van dit scenario staat de volgende interessante passage: 'Naarmate internationalisering verder voortschrijdt wordt ook het regionale niveau belangrijker [...] Het nationale niveau verliest terrein en het internationale niveau ligt vaak te ver weg om effectief beleid te voeren. [...] Een belangrijk voordeel van een regionale vakbonds aanpak is dat werknemers uit verschillende bedrijfstakken elkaar op een 'laag niveau' ontmoeten. Zo wordt een 'verkokering' van het vakbondswerk voorkomen; werknemers leren om te kijken buiten hun eigen bedrijfstak. Men krijgt meer oog voor algemene vakbondsthema's als werkgelegenheid, sociale zekerheid en milieu etc.' Uit: Dienstenbond, *Welk scenario biedt de DB het meeste perspectief* (1992) 6-7. Deze toelichting over 'regionaal vakbondswerk' heeft een aantal grote overeenkomsten met de organizing-methode, zoals onder andere: het belang dat er wordt gehecht aan regionaal vakbondswerk, sector-overstijgende samenwerking tussen werknemers uit verschillende bedrijfstakken (en ook met uitkeringsgerechtigden en andere bevolkingsgroepen die betrokken zijn bij de vakbond.) Zie: Kloosterboer, *Innovative trade union strategies*, 47 e.v.

<sup>61</sup> Dit wordt de zogenaamde C(ombinatie)-lijn van de A- en B-lijn.

<sup>62</sup> Kolommen waren vooral bedoeld ter overbrugging / verbetering van de 'dubbele structuur', namelijk de A- en B-lijn'.

De urgentie voor organisatorische hervormingen was volgens de projectraad groot. In 1991 had de projectraad gerapporteerd dat achter 'de dalende betrokkenheid van leden bij het vakbondswerk' fundamentele oorzaken schuilgingen.<sup>63</sup> De raad constateerde dat de ledenvergaderingen in de A-lijn slecht werden bezocht en vermeldde daarbij: 'de afdelingsbesturen voelen zich nutteloos'. Minstens zo belangrijk was dat 'deze verschijnselen' ook werden geconstateerd in de B-lijn, zij het in mindere mate. In sommige bedrijven kwam het nog wel eens voor dat er bij acties 'de vlam in de pan slaat', maar ook de B-lijn had te kampen met een tendens van dalende betrokkenheid van kaderleden.<sup>64</sup>

De organisatorische structuur was complex, zoals uit het schema van de organisatiestructuur van de Dienstenbond uit 1984 (figuur 5) blijkt. Dit organogram moest nieuwe kaderleden duidelijk zien te maken hoe deze zich verhielden tot de verschillende niveaus van de Dienstenbond. Opvallend zijn niet alleen de gelaagdheid en complexiteit, die resulteerde in een grote hoeveelheid lijnen van afvaardiging, advies en controle. Belangrijk was ook dat formeel alleen kaderleden in de A-lijn directe invloed konden uitoefenen, terwijl via de B-lijn geluiden via meerdere lagen van afvaardigingen vanuit de bedrijfsledengroepen tot aan de Bondsraad liepen.

In 1992 werd door de projectraad dan ook geconstateerd dat de problemen van de Dienstenbond gevat moesten worden 'in termen van legitimiteit en effectiviteit'. Door de geringe betrokkenheid van kaderleden in de vakbondsdemocratie zag het bondsapparaat zich geconfronteerd met de vraag 'namens wie spreken wij nog?'. De oorzaak hiervoor lag volgens de projectraad in de 'effectiviteit van het vakbondswerk' en de wijze waarop het vakbondswerk was georganiseerd. Verwachtingen van leden werden vaak niet waar gemaakt, omdat de plannen 'verzanden in bureaucratische procedures'. Toen leden bijvoorbeeld democratisch besloten om 'atv een hoge prioriteit te geven' had dat nauwelijks concrete plannen teweeggebracht.

In de passage 'hoe heeft het zover kunnen komen' reflecteerde de projectraad op de systematische oorzaken voor deze problemen. Volgens de raad waren de problemen zo oud als 'de moderne vakbeweging' die Henri Polak had gevormd:

Het vrijstellen van professionele krachten voor het vakbondswerk, de bezoldigden, zorgde al voor een zeker onderscheid tussen de wereld van de actieve kaderleden en de wereld van de beroeps-vakbondsmensen. Dit onderscheid is in zekere zin een kloof geworden. De bezoldigde bestuurders hebben een bepaalde positie: zij zijn dag in dag uit met de vakbond bezig. Zij onderhandelen, beschikken over kennis en discussietechniek. Voor kaderleden is het vakbondswerk iets wat naast het gewone werk moet gebeuren. Maar zij worden wel met de resultaten van het werk van de bestuurder geconfronteerd en vragen zich af of hij/zij er niet meer uit had kunnen slepen of andere accenten had kunnen leggen. Evenwel, de bestuurder heeft een zodanig overwicht [...] dat de kaderleden zich altijd de mindere voelen. Hierdoor worden kaderleden geremd om actief te worden, immers 'de bestuurder weet het toch beter en heeft overal een antwoord op'.<sup>65</sup>

---

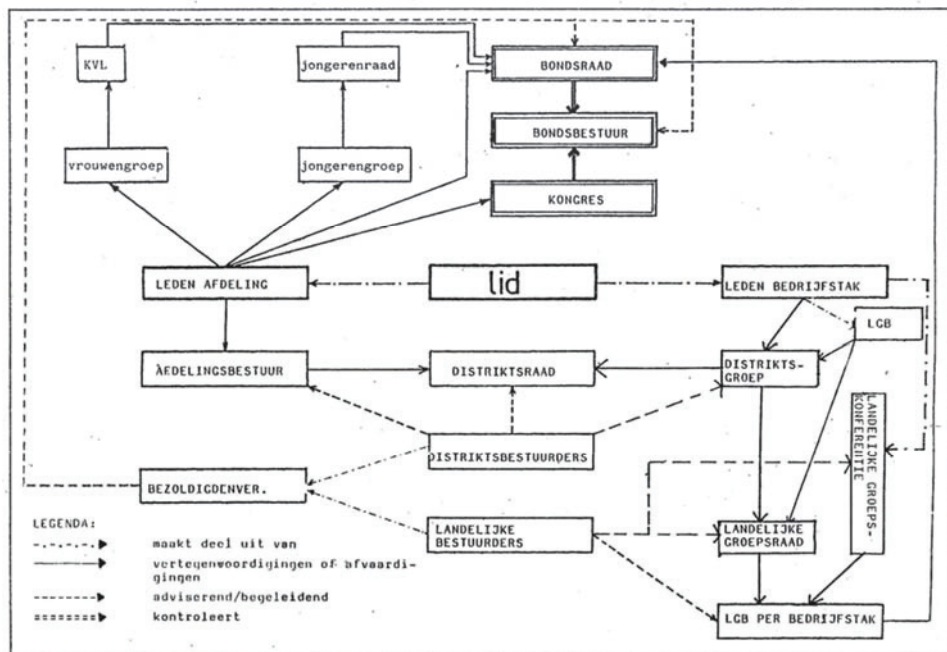
<sup>63</sup> Het ging om 'Dienstenbond binnenste buiten – oplossingsrichtingen 'groeiende beweging' (Mei 1991), opgenomen als bijlage 'de kern van het probleem' in Dienstenbond, *Welk scenario biedt de DB* (1992) 38-40.

<sup>64</sup> 'Bijlage de kern van het probleem' in: Dienstenbond, *Welk scenario* (1992) 38-39.

<sup>65</sup> Ibidem.



Figuur 5: Schema organisatiestructuur Dienstenbond (1984)



Bron: Dienstenbond FNV, *Wegwijs* (Woerden 1984) 18.

Het bondscongres stemde in 1992 in meerderheid voor het tweede scenario waarin de oplossing werd gezocht door 'de bedrijven centraal' te stellen in het vakbondswerk. De oplossing werd gezocht in een verandering in de vakbondscultuur: het kader moest minder aangewezen zijn op het vakbondsapparaat. De 'enkelvoudige communicatielijnen', waarbij het apparaat de 'agenda vaststelt' en 'de terminologie bepaalt waarin de discussie plaatsvindt', dienden vervangen te worden door 'dubbele communicatielijnen'.<sup>66</sup>

Het beleidsstuk *Een kader voor kader* (1993) gaf handen en voeten aan de organisatorische veranderingen die de projectraad 'groeïende beweging' had voorgesteld. De voorstellen speelden in op de kloof tussen 'actieve kaderleden en de wereld van de beroeps-vakbondsmensen' die FNV-breed werd waargenomen.

Maar uit de beoogde veranderingen zoals deze werden voorgesteld uit het beleidsstuk in 1993 spraken ideeën over de verhoudingen tussen (kader)leden en werkorganisatie die fundamenteel anders waren dan zoals deze in de kritiek van de projectraad in 1992 waren geconstateerd. Zo stelde het beleidsstuk *Een kader voor kader*:

De kracht van het kader ligt niet in het bedenken van nog slimmere ideeën dan het apparaat; ook als het gaat om kennis van zaken zullen kaderleden maar weinig op voet van gelijkheid kunnen praten met bestuurders. De kracht van het kader schuilt in iets anders,

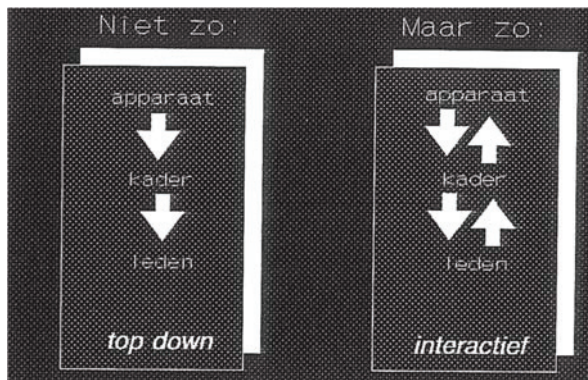
<sup>66</sup> Dienstenbond, *Een kader voor kader. Hoe kunnen we kaderwerk binnen onze bond aantrekkelijker maken, opdat meer kaderleden zinnig vakbondswerk verrichten?* (Woerden 1993) 8.



namelijk [in] de contacten met de achterban. Wat leeft er op de werkvloer, welke prioriteiten worden bij de achterban gelegd? [...] Alleen door op een systematische wijze te rade te gaan bij de achterban wordt het kader een gelijkwaardige gesprekspartner [...] In plaats van een doorgeefluik wordt het kader een spin in het web.<sup>67</sup>

Twee jaar later gaf *Kadervorming 2000* (1995) een vervolg aan deze uitgangspunten. De nota verwoordde de ambitie van de organisatorische hervormingen uit 1993 kernachtig: 'De rol van kaderleden diende meer uitvoerend te worden, terwijl bezoldigden meer voorwaardenscheppende activiteiten ondernemen (begeleiding en coördinatie)'.<sup>68</sup> De nota maakte duidelijk dat de ambities van deze plannen, met name de beoogde grotere en zelfstandige rol van het kader, alleen mogelijk waren wanneer het bestuur daarvoor de 'voorwaarden' wist te scheppen. De betaalde krachten van de vakbond hadden immers een 'natuurlijke voorsprong op de terreinen van specialistische kennis'. De ambitie om de rol van kaderleden zelfstandiger en groter te maken binnen het vakbondswerk kon volgens *Kadervorming 2000* dus alleen 'stapsgewijs' en onder begeleiding van bestuurders worden gerealiseerd. Op de achtergrond speelde de discussie over democratie in de bond mee. Die discussie werd hier overschaduwd door ideeën over professionalisering. Het krachtenspel tussen de twee tendensen die er waren (een meer centraal geleide bond versus een bond geleid van onderaf) kwam hier tot uitdrukking. Professionalisering paste meer in een centraal geleide bond.

Figuur 6: *Schema verhoudingen leden-kader-werkorganisatie Dienstenbond (1993)*



Bron: *Een kader voor kader. Hoe kunnen we kaderwerk binnen onze bond aantrekkelijker maken, opdat meer kaderleden zinnig vakbondswerk verrichten?* (Woerden 1993) 8.

### Abvakabo

In de Abvakabo werd op het congres van 1990 vastgesteld dat nagedacht moest worden over de verenigingsstructuur. De organisatie van de Abvakabo steunde net als bij andere bonden in sterke mate op het onderscheid tussen plaatselijke afdelingen (A-lijn) en groepen in bedrijven (B-lijn). De organogrammen maken weinig onderscheid tussen de vereniging en de werkorganisatie. Het bondsbestuur nam vanzelfsprekend een belangrijke

<sup>67</sup> *Een kader voor kader* (1993) 8.

<sup>68</sup> *Kadervorming 2000* (1995) 1. Archief Dienstenbond, 108101.5, doos project kadervorming 127 nr.3.

plaats in de organisatorische verhoudingen, met het bondscongres als het richtinggevende orgaan daarboven, en de bondsraad als een controlerend en adviserend orgaan daaronder.

Het rapport *FNV op weg naar 2000* van de FNV Vakcentrale was een verdere uitwerking van het in 1987 verschenen rapport *FNV 2000*. *FNV 2000* was het startpunt voor een 'grootscheepse heroriëntatie van de vakcentrale en de aangesloten bonden. De vakbeweging [moest] herkenbaarder worden, onder andere door veel werk te maken van persoonlijke dienstverlening aan de leden. De FNV [moest] een "sociale ANWB" worden.'<sup>69</sup> *FNV op weg naar 2000* stelde in dit kader voor om de structuur van de lokale FNV-afdelingen te wijzigen, wat in 1991 veel los maakte binnen de FNV. 93 FNV-afdelingen richtten de *Initiatiefgroep van verontruste FNV-afdelingen* op en riepen middels twee amendementen op om de FNV-afdelingen niet te laten verworden tot 'uitvoerders van beleid dat van bovenaf werd gedicteerd', afdelingen een stem te geven in het regionale beleid en de 'telooorgang van democratie in de FNV-structuur' te voorkomen door voorwaarden te scheppen zodat onbezoldigde kaderleden konden blijven. De initiatiefgroep maakte zich zorgen over het voorstel van de FNV om zich te beperken tot arbeid en inkomen. Dat zou het einde van de brede vakbeweging betekenen. De initiatiefgroep ervoer dit 'als een slag in het gezicht'. In een persbericht schreven zij: 'slechts financiële argumenten blijken ten grondslag te liggen aan het besluit om zo iets wezenlijks als het concept van de brede vakbeweging af te schaffen. [...] Het wordt oorlog wat ons betreft.'<sup>70</sup>

In reactie op het rapport liet Abvakabo weten dat zij vonden dat goed en zelfstandig functionerende bonden de randvoorwaarde waren om een samenwerkingsverband als de FNV goed te kunnen laten functioneren. Abvakabo had geen behoefte aan uitbreiding van taken van de FNV als het ging om individuele en collectieve belangenbehartiging. Het doortrekken van de FNV-structuur naar regionaal niveau vond Abvakabo wel een goed idee, maar dat mocht niet ten koste gaan van onbezoldigd kader op regionaal niveau. Gewaakt diende te worden voor over-coördinatie, bureaucratie en een overdaad aan werkgroepen. Het bondskader voelde zich niet aangetrokken tot de 'problematisch kwijnende FNV-afdelingen'. Er zou een ondergrens aan het ledental voor een afdeling moeten worden gesteld.<sup>71</sup> Tijdens de Bondsraad van 29 januari 1991 werd een groot aantal moties ingediend tegen *FNV 2000*. De bondsraad maakte zich onder andere zorgen over de positie van regionaal en lokaal werk, vrouwengroepen en de positie van kaderleden.<sup>72</sup>

Onderzoek onder 193 afdelingen van Abvakabo wees in 1991 uit dat de bond worstelde met een afnemende betrokkenheid van het gemiddelde vakbondslid. Vakbondsleden voelden zich bovendien eerder betrokken bij de bedrijfsledengroepen dan bij de afdelingen. 32 procent van de geënquêteerden was het eens met de stelling 'het bondsbeleid wordt uiteindelijk door het bondsbestuur in Zoetermeer bepaald, en daar hebben de leden weinig in de melk te brokkelen'. Er was geen sterke band tussen medezeggenschapsorganen en de bond. De banden tussen professionele organisatie en afdelingen was te los: '50 procent

---

<sup>69</sup> Tijdbalk, <http://www.vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/> [geraadpleegd november 2017].

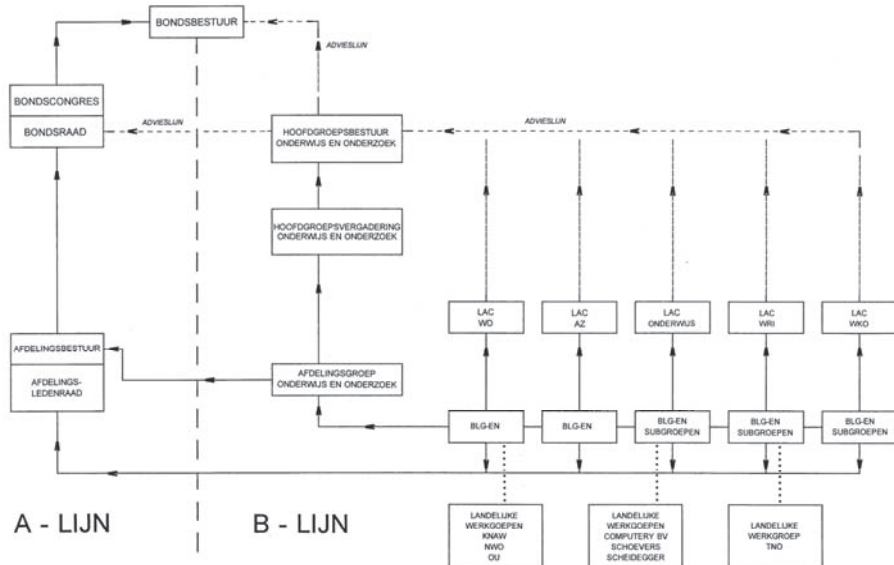
<sup>70</sup> Reacties op de nota FNV op weg naar 2000 van de Initiatiefgroep verontruste FNV-afdelingen, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>71</sup> Notitie van bondssecretaris aan federatie, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>72</sup> Moties bondsraad (29 januari 1991), Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

van de afdelingen heeft in de loop van 1990 zelfs nooit vergaderd met een bezoldigd bestuurder erbij.<sup>73</sup> De bedrijfsledengroepen functioneerden los van de afdelingen. Tijdens een lopend arbeidsconflict flikkerde de betrokkenheid in een groep op om vervolgens weer weg te zakken.<sup>73</sup>

Figuur 7: Schema structuur hoofdgroep onderwijs en onderzoek Abvakabo (1994)



Bron: Vergaderstuk vakbondsconsulentenoverleg (31-10-1994), Archief Abvakabo, inv. nr. 94-019.

In 1990 werd geconstateerd dat de betrokkenheid van vrijwilligers door veranderingen in de samenleving niet meer vanzelfsprekend was. Het traditionele verenigingswerk bond kaderleden onvoldoende.<sup>74</sup> Dit leidde tot een resolutie over de aanpassing van de verenigingsstructuur in 1994: het bestuur van Abvakabo was ervan overtuigd dat de verenigingsstructuur vernieuwd moest worden om een betere organisatorische basis te geven aan het werk van de kaderleden en de samenhang van de bond te versterken. Dit zou dan de positie van de bond ten goede komen. De vernieuwing in de vorm van het samenvoegen van afdelingen en het opzetten van nieuwe bedrijfsgroepen, was geen doel op zich maar een middel om de belangenbehartiging door kaderleden optimaal te laten functioneren. Het is opvallend dat gedurende deze periode de (hoofd)groepsbesturen een steeds marginale plaats kregen toebedeeld in de organisatiestructuur zoals deze gereflecteerd wordt in schematische organisatiemodellen.<sup>75</sup>

De (machts)verschuivingen binnen de bestaande structuren was zo mogelijk nog belangrijker. De ontwikkelingen binnen de Abvakabo lijken zich in deze periode op dat vlak vooral

<sup>73</sup> Onderzoek Abvakabo, december 1991, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

<sup>74</sup> Xander den Uyl, Notitie Vernieuwing verenigingsstructuur AbvaKabo, de noodzaak tot verandering, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-4.

<sup>75</sup> Vergelijk in dit opzicht vooral: figuur 7, 14, 15 en 16.

gekenmerkt te hebben door een sterke mate van centralisatie, kanalisering en professionalisering van de organisatie. Deze verschuivingen zullen verderop uitgebreider aan de orde komen, maar hadden een fundamentele impact op de werkwijze en verhoudingen binnen de vakbond. Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de waargenomen ontwikkelingen binnen andere bonden: vooral op de niveaus hoger dan de lokale bedrijfsledengroepen en de plaatselijke afdelingen waren (kader)leden steeds minder betrokken, vond een zekere mate van verstarring plaats en werd de participatie van leden uitgehouden.

### **3.4.2 Belangenbehartiging, medezeggenschap en professionalisering**

Juist in het vakbondswerk in bedrijven kwamen in de jaren tachtig en negentig een groot aantal cruciale ontwikkelingen samen, die raakten aan de vraagstukken rond de werkwijzen en verhoudingen binnen vakbonden – en in het bijzonder rond de invulling van de rol, invloed en professionalisering van (kader)leden in collectief en individueel belangenbehartigingswerk. Om te onderzoeken welke discussies hierbij speelden, kijken we naar de ideeën van de Vakbondsschool over collectieve belangenbehartiging in bedrijfsledengroepen en ondernemingsraden.

Voor het ‘bondswerk in de bedrijven’ stelde de handleiding van de Vakbondsschool *Samen sterk op het werk* (1981) vast dat kaderleden twee strategieën konden hanteren: belangenbehartiging via de ondernemingsraad en via de bedrijfsledengroep. Voor kaderleden mocht het verschil tussen een OR en BLG misschien lijken op ‘een consumententest’, alsof het zou gaan om de vraag ‘wat is het degelijkste middel en waar kom je als werknemers het verst mee?’, maar niets was minder waar volgens de Vakbondsschool, omdat de keuze voor OR of BLG in eerste instantie een principieel vraagstuk was: ‘wie moet het uiteindelijk voor het zeggen hebben binnen de muren van een fabriek, kantoor of instelling en hoe komen we tot zo’n organisatie?’ De auteurs van *Samen sterk op het werk* staken hun voorkeur voor de BLG niet onder stoelen of banken. Het beleidsplan van de Voedingsbond *Recht door zee* (1980) werd instemmend geciteerd: ‘Een deel van onze leden ziet de ondernemingsraad als een verlengstuk van de vakbeweging. Dat is het absoluut niet. Het is een orgaan van de onderneming.’<sup>76</sup>

Ten aanzien van de ondernemingsraad werd als groot nadeel opgevoerd dat het als inspraakorgaan sterk afhankelijk was van ‘directieplannen’. Dit maakte de ondernemingsraad zeer kwetsbaar waar het ging om belangenbehartiging. Hoewel de OR formeel rechten bezat om directies te dwingen om plannen in een vroeg stadium kenbaar te maken, waren directies de medezeggenschap in de praktijk vaak te slim af. De handleiding noteerde dat het kenmerkend was voor ondernemingsraden dat zij, bijvoorbeeld in onderhandelingen over reorganisaties, vaak probeerden ‘te redden wat er nog te redden’ viel. De BLG was daarentegen veel minder afhankelijk van ‘directieplannen’ en was vrijer om over een ‘haast onbeperkt aantal actiemiddelen’ te beschikken, van een ‘handtekeningentactie tot bedrijfsbezetting’.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> De Vakbondsschool, *Samen sterk op het werk* (1981), 8-9. Archief FNV Formaat, 10201.7, De Vakbondsschool lesmateriaal doos 1.

<sup>77</sup> Ibidem, 44-46.

In de discussie die zich ontspon nadat de auteurs van *Samen sterk op het werk* weerwoord kregen van een aantal collega's van de Vakbondsschool werden enkele belangrijke inzichten in de verhouding tussen het werk in ondernemingsraden en bedrijfsledengroepen geformuleerd. De handleiding werd bekritiseerd op het feit dat het 'de valse schijn [wekte] alsof er sprake zou zijn van een keuze tussen vergelijkbare grootheden.' Dit was niet het geval, volgens de critici. De kracht van de ondernemingsraad en bedrijfsledengroep hing juist sterk af van de situatie: 'In feite is het zo dat de BLG weinig in te brengen heeft als de organisatiegraad laag is; is daarentegen de organisatiegraad hoog dan zal ook de vakbondsfractie in de OR dusdanig zijn dat de OR echt niet over zich zal laten lopen.'<sup>78</sup> Hier werd (de vakbondsfractie in) de ondernemingsraad gezien als het verlengstuk van de macht en strategie die een bedrijfsledengroep moest opbouwen.

### *Industriebond*

In de discussie over de 'Verenigingsstructuur 2000' werd nadrukkelijk gekeken naar de rol van kaderleden en het functioneren van bedrijfsledengroepen binnen de Industriebond. Kaderleden werden in het rapport gebrek aan belangstelling verweten, maar tegelijkertijd werd ook geconstateerd dat ze vaak te veel functies hadden. De voorstellen van de werkgroep om de positie van de kaderleden te verbeteren laten verschuivingen zien in het perspectief op kaderleden en vakbondswerk. De werkgroep stelde voor om de 'functie algemeen kaderlid' af te schaffen met het argument 'iemand [wordt] kaderlid om iets te doen'. De rollen van (kader)leden binnen de vakbond werden nu uitgedrukt in *functies*: 'De leden en het kaderlid zelf hebben recht op duidelijkheid over de functie van het kaderlid. Ten tweede heeft het kaderlid recht op ondersteuning op zijn of haar functie. Als iemand algemeen kaderlid is, dan is te onduidelijk wat voor ondersteuningsbehoefte de persoon in kwestie heeft.'<sup>79</sup>

De werkgroep formuleerde de volgende 'eisen van en aan kaderleden in de toekomst':

- Ten eerste: een duidelijke functie, met duidelijke bevoegdheden en enige mate van erkenning door werkgever en leden;
- ten tweede: voldoende tijd om een goede dienstverlening aan de leden te realiseren;
- ten derde: een goede opleiding van de bond en daarnaast continue begeleiding en informatie om het werk blijvend goed te kunnen doen (dat wil zeggen met een duidelijke voorsprong ten aanzien van de leden en geen al te grote achterstand in vergelijking met de werkgever);
- ten vierde: ieder kaderlid heeft recht op een relatieve autonomie binnen zijn of haar functie. Voor OR-leden is dit al enigszins gebruikelijk, maar in de toekomst zal het voor alle kaderleden moeten gelden. Het betekent dat de werkorganisatie kaderleden ten opzichte van 'hun leden' niet zomaar kan passeren.

Het is interessant dat in deze uiteenzetting een 'relatieve autonomie' wordt toebedacht aan kaderleden in de uitoefening van hun 'functie'. Daarbij gaat het om bevoegdheden en

---

<sup>78</sup> J. Bloemarts, M. de Leeuw, H. Smits, 'Commentaar op 'Samen sterk op het werk. Les 8 van de Vakbondsschool' (24-04-1981), Archief FNV Formaat, 10201.6, De Vakbondsschool lesmateriaal doos 1.

<sup>79</sup> *Een beeld in beweging. Over kaderfuncties en kaderfaciliteiten* (Mei 1994), onderdeel van *Werkdocumenten ten behoeve van het congres van de Industriebond deel 2* (1995) 22.

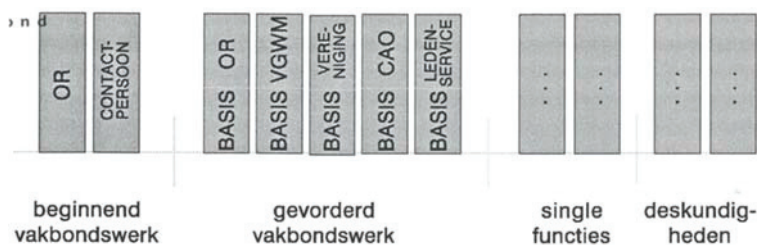
erkenning, met name richting de werkgever en leden. De werkorganisatie staat in deze beschrijving van verhoudingen op de achtergrond, en wordt alleen benoemd wanneer het gaat om het contact met de leden. Centraal in het denken over kaderleden is in deze uiteenzetting de (goede) 'dienstverlening aan de leden' die van kaderleden wordt verwacht. Het wordt expliciet vermeld dat het doel is dat leden in de eerste plaats veel van de kaderleden bij hen in de buurt verwachten. Deze insteek betekende een *verzakelijking* in de verhouding tussen leden en kaderleden, en tussen kaderleden en vakbond. Dit vertaalde zich in de noodzaak om het kaderstatuut te herzien, waarin 'de informatie, begeleidings- en scholingsrechten van het kaderlid' beter beschreven zouden moeten worden, maar ook in het aansturen op expliciete 'kaderspecialisaties' op het gebied van Arbeidsvoorwaarden, Medezeggenschap, Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM), Organiseren (de vereniging) en Ledenservice.<sup>80</sup>

### Dienstenbond

Juist voor de Dienstenbond speelde het vraagstuk rond het belangenbehartigingswerk door kaderleden in de bedrijfsledengroepen en ondernemingsraden sterk, omdat 'haar' sector er één was 'waar de vakbeweging van oudsher een zwakke positie heeft, waar mensen niet zo makkelijk lid van een bond worden'.<sup>81</sup>

Vergelijkbaar met de trend tot verzakelijking van de relatie met kaderleden in de Industriebond zocht de Dienstenbond met het plan *Kadervorming 2000* de oplossing in de 'professionalisering van het kaderwerk'.<sup>82</sup> De Dienstenbond zag een grote rol voor zichzelf weggelegd in het aanbieden van scholing voor OR-leden. Zoals het ledenoverzicht uit 1993 (figuur 10) laat zien, zat bijna de helft van al haar kaderleden in een ondernemingsraad. De Dienstenbond meende met specialistische cursussen over OR-werk meer werknemers uit de zakelijke dienstverlening (banken en verzekeringen) te kunnen overtuigen van het belang van de vakbond. Door kaderleden te scholen en specialiseren in specifieke vakbondsthema's werden zij voorbereid om de taken van bestuurders over te nemen. Van daar dat *Kadervorming 2000* ook een overzicht maakte van verschillende vormen (moeilijkheidsgradaties) van vakbondswerk:

Figuur 8: Schema niveaus vakbondswerk Dienstenbond (1995)



Bron: *Kadervorming 2000* (1995) 6.

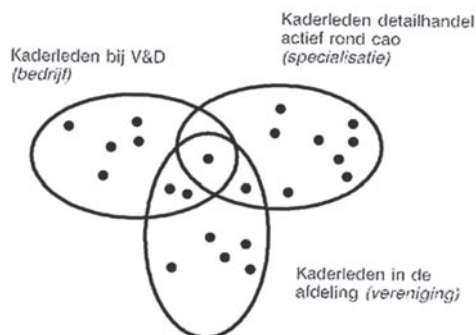
<sup>80</sup> *Een beeld in beweging* (1994) 31. Eigen cursivering.

<sup>81</sup> Vakbondsschool, *Discussiemap FNV 2000*, 5. Archief FNV Formaat, 10201.6.

<sup>82</sup> *Kadervorming 2000* (1995). Eigen cursivering. Archief Dienstenbond, 10801.1, doos 129 project kadervorming.

Figuur 9 laat dan weer zien hoe *Kadervorming 2000* de verhouding tussen verschillende kaderleden van de Dienstenbond voor zich zag. Met dit zogenaamde ‘ven-diagram’ wilde men aangeven dat bij cao-onderhandelingen kaderleden uit de B-lijn (bij V&D in dit fictieve geval) moesten samenwerken met kaderleden uit de A-lijn en met gespecialiseerde cao-deskundigen, die de lijnen van de cao-onderhandelingen zouden uitzetten en deze vervolgens coördineerden.

Figuur 9: *Betrokken kaderleden bij cao-onderhandelingen Dienstenbond (1995)*



Bron: *Kadervorming 2000* (1995) 7.

Gezien de probleemanalyses van de eerder besproken projectraad ‘de groeiende beweging’ uit 1992, is de vraag legitiem of ‘professionalisering van het kaderwerk’ wel zo’n adequate oplossing was? Zagen (normale) kaderleden eigenlijk wel een verschil tussen de oude situatie, waarbij bestuurders over de cao’s onderhandelden en de nieuwe, waarin ‘gespecialiseerde kaderleden’ dat deden? De professionalisering en versterking van de rol van ‘gespecialiseerde kaderleden’ lijkt te hebben geleid tot een verschuiving van het spanningsveld tussen (kader)leden en werkorganisatie naar een spanningsveld tussen gewone (kader)leden enerzijds en gespecialiseerde/professionele kaderleden en werkorganisaties anderzijds.

Het besluit van de Dienstenbond in 1992 om ‘de bedrijven centraal’ te stellen werkte de groeiende kloof tussen (kader)leden en gespecialiseerde (top)kaderleden niet tegen, maar de vorm die het bedrijvenwerk aannam lijkt deze ontwikkeling juist te hebben versterkt. Deze organisatorische hervorming gaf namelijk een groter gewicht aan de cao-onderhandelingen. Dit had een sterke betekenis voor de verhoudingen tussen leden (en kaderleden op werkvloerniveau) en leiding (en gespecialiseerde kaderleden). Het schema ‘cao-circus Technische producten 1993’ (figuur 17) illustreert deze veranderende verhouding tussen leden en leiding. De ‘brede kolom’ – de vereniging, normale kaderleden – werden in dit ‘cao-circus’ primair gezien als een *leverancier* (van ervaringen van de werkvloer) voor ‘de smalle kolom’. Hiermee werd bedoeld dat de ‘brede kolom’ – BLG’s en afdelingsverenigingen waar kaderleden met elkaar nadachten over vakbondsthema’s (werkgelegenheid, sociale zekerheid, milieu) – cao-commissies en contactpersonen voor ‘de smalle kolom’ moesten aanleveren, die vervolgens mee zouden denken over wat er in de cao moest komen te staan.

Het technische en zakelijke karakter van het proces, en de verdeling tussen gewone (kader)leden en gespecialiseerde contactpersonen en bestuurders, lijken een nadelig effect te



hebben gehad voor de doelstelling uit de kaderstatuten van 1993 en 1995 om de ‘vereniging te versterken’ en de ‘vakbondsdemocratie te verbeteren’.

Het besluit van de Dienstenbond voor ‘bedrijven centraal’ en ‘professionalisering van kaderactiviteiten’ werd mede ingegeven door de observatie dat de meeste kaderleden van de Dienstenbond in ondernemingsraden zaten, zoals blijkt uit de overzichten van midden jaren negentig (figuur 10 en 11). Hoe dat OR-werk er dan precies uit kwam te zien en hoe dat kon worden afgestemd op (het meer traditionelere) vakbondswerk waren belangrijke en richtinggevendende vragen voor de Dienstenbond. In de jaren negentig werd daar veelvuldig over nagedacht.

In de *Nota FNV Dienstenbond, medezeggenschap en ondernemingsraad: bondgenoten in belangenbehartiging* (1997) kwamen de gedachten en zorgen samen. De sectoren waarin de Dienstenbond de organisatie op zich nam – banken, detail- en groothandel, winkels, etc. – hadden te kampen met een lage organisatiegraad, zo tussen de 5 en 20 procent. Deels zou deze ‘geringe representativiteit van de bond gecompenseerd [worden] door een relatief groot draagvlak van de vakbondsvertegenwoordiging in de OR.’<sup>83</sup> Vakbondsleden en OR-leden waren partners die elkaar vreemd genoeg nog niet echt hadden gevonden, maar natuurlijke ‘bondgenoten in belangenbehartiging’ zouden zijn geweest. Het was, aldus de optimistische verwachting van de Dienstenbond, vooral een kwestie van ‘vormgeven’ en ‘afstemmen’ van wederzijdse taken en verplichtingen. Vandaar dat de bond een werkgroep instelde die schematisch de deskundigheid, belangen en taken van beide partners in kaart bracht. Zie figuur 18 in de bijlagen voor het resultaat daarvan.

Ondertussen waren in de vakbeweging twijfels gegroeid over het idee dat FNV-leden in ondernemingsraden gewone kaderleden waren. Eigen enquêteonderzoek onder de leden in OR’en had namelijk laten zien dat zij zichzelf helemaal niet als kaderlid zagen.<sup>84</sup>

Figuur 10: *Verdeling kaderleden Dienstenbond (1993)*

<b>OR-leden:</b>	<b>2254</b>	<b>(48,9%)</b>
<b>Bondsraad:</b>	<b>102</b>	<b>(2,2%)</b>
<b>LGR:</b>	<b>135</b>	<b>(2,9%)</b>
<b>BLG-leden:</b>	<b>223</b>	<b>(4,8%)</b>
<b>Afdelingsbestuur:</b>	<b>402</b>	<b>(8,7%)</b>
<b>LGB:</b>	<b>510</b>	<b>(11,1%)</b>
<b>'gewoon' kaderlid:</b>	<b>692</b>	<b>(15,0%)</b>
<b>Totaal:</b>	<b>4613</b>	<b>(100%)</b>

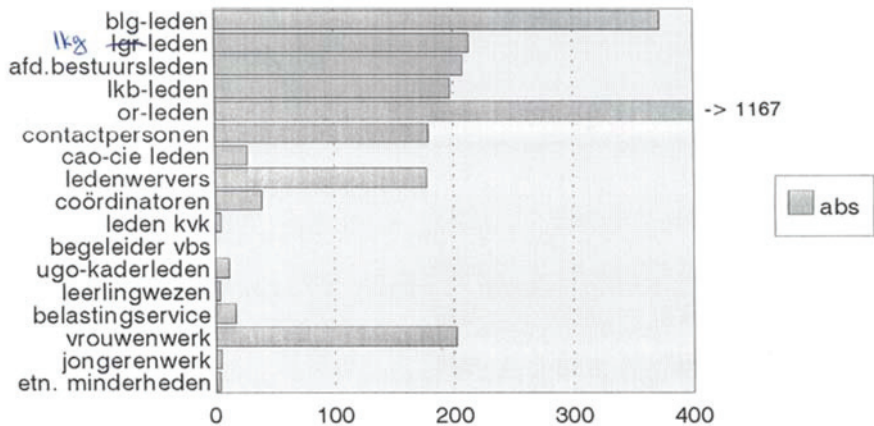
Bron: *Een kader voor kader. Hoe kunnen we kaderwerk binnen onze bond aantrekkelijker maken, opdat meer kaderleden zinnig vakbondswerk verrichten?* (DB, Woerden, 1993) 9.

<sup>83</sup> Dienstenbond, *Nota FNV Dienstenbond, medezeggenschap en ondernemingsraad: bondgenoten in belangenbehartiging* (Woerden 1997) 8. Archief Dienstenbond, 10801.1, doos 129 project kadervorming.

<sup>84</sup> O. de Jong, ‘FNV doekt bedrijfsledengroepen op ten gunste van OR'en’, *OR informatie* (22-01-1997) 40-41; ‘Brief van Kitty Roozmond aan Louis Groen (26-02-1997), Archief Dienstenbond, 10809.3, doos 127 nr.1 project kadervorming.



Figuur 11: Verdeling kaderleden Dienstenbond (1995)



FNV Dienstenbond 1995

Bron: Een PowerPointsheet over *Kadervorming 2000* (1995), Archief Dienstenbond, 10801.1, doos 129, Project kadervorming.

#### Abvakabo

In de Abvakabo werd over vergelijkbare vraagstukken rond de rol van kaderleden nagedacht. Dit wordt duidelijk uit een experiment met een nieuw systeem van 'individuele belangenbehartiging' dat in 1987 werd geïntroduceerd.<sup>85</sup> Het idee achter dit systeem was dat (sommige) kaderleden moesten worden opgeleid tot 'vakbondsconsulent 1<sup>ste</sup> lijn'. Het initiatief kreeg concrete vorm toen het in 1992 werd ingevoerd in de sectoren 'Wetenschappelijk onderwijs (WO)' en 'Academisch Ziekenhuis (AZ)'.

De taken van de vakbondsconsulent werden omschreven als:

- Informatie verstrekken over rechtspositionele aangelegenheden binnen het bedrijf, de instelling of dienst;
- eerste opvang van vragen van leden over vakbondszaken binnen de eigen sector / cao-terrein;
- onderzoeken en analyseren van een vraag of probleem;
- beoordelen hoe een vraag het best beantwoord kan worden;
- doorverwijzen van vragen/problemen die buiten het werkerrein van de vakbondsconsulent 1<sup>e</sup> lijn vallen;
- zo nodig namens een collega bemiddelingsgesprekken voeren met derden;
- registreren en archiveren van vragen en antwoorden;
- regelmatig contact onderhouden met het regiokantoor;
- opzet van activiteiten ter ondersteuning van het eigen functioneren.

<sup>85</sup> Abvakabo, *Dat zoeken we op...Handleiding voor kaderleden* (Zoetermeer 1987).

In een discussienotitie over 'afbakening en samenwerking tussen 1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> lijns-dienstverlening' vatte een medewerker van de Abvakabo de taken als volgt samen:

Onder de 1<sup>e</sup> lijn waren te verstaan de algemene – meer eenvoudige – informatie, de algemene eerste intake en afdoening van minder problematische individuele vragen en kwesties. Onder de 2<sup>e</sup> lijn wordt begrepen de meeromvattende informatie en gevalsbehandeling door beroepskrachten werkzaam op de regiokantoren ic. Staf/beleidsmedewerkers en bestuurders. De 3<sup>e</sup> lijn bevat de juridische dienstverlening door AbvaKabo's juridische dienst (op regiokantoren) of de juridische dienstverlening van de FNV.<sup>86</sup>

Naast de 'kaderleden eerstelijns dienstverlening' bestonden binnen de Abvakabo andere vormen van gespecialiseerde kaderleden, zoals 'contactpersonen', het overlegkader en de 'thema-kaderleden'. Deze kaderleden vormden de 'Hoofdgroepsvergadering' (HGV), het 'Hoofdgroepsbestuur' (HGB) en de 'Landelijke adviescommissies' (LAC), groepen die tezamen ook wel 'deskundigheidspools' werden genoemd. Gezamenlijk vormden deze gespecialiseerde kaderleden een groep die minstens zo groot was – mogelijk groter – dan het reguliere verenigingskader. Het medezeggenschapskader was veruit het omvangrijkst.

Figuur 12: *Overzicht kaderleden Abvakabo (1995)*

**De categorieën van kaderleden bij AbvaKabo (met huidige aantallen)**  
Voor AbvaKabo zijn volgende categorieën relevant (zie bijlage 1 voor de nadere uitwerking):

1. verenigingskader (totaal 6100 kaderleden)
2. contactpersonen (totaal 2750)
3. overlegkader (totaal 2200 kaderleden)
4. vertegenwoordigend kader (aantal onbekend)
5. FNV-vertegenwoordigers (aantal onbekend)
6. medezeggenschapskader (totaal 16.500)
7. kader eerstelijns dienstverlening (totaal 300)
8. scholings- en introductiekader (totaal 60)
9. voorlichtings- en promotie kader (totaal 200)
10. thema-kaderleden.

Bron: 'Basisnotitie kaderontwikkeling' (1995).

Uit de schema's *Structuur hoofdgroep onderwijs en onderzoek Abvakabo (1994)* (figuur 7) en *Organisatiestructuur Abvakabo (1995)* (figuur 16 in de bijlagen ) wordt duidelijk dat de invloed van veel van deze gespecialiseerde kaderleden groot was doordat ze op hogere niveaus opereerden. De 'deskundigheidspools' werden bijvoorbeeld ook boven de bestaande organisatiestructuren geplaatst. Vanuit formeel, organisatorisch oogpunt gezien waren deze 'deskundigheidspools' onderdeel van 'de vereniging' en niet van de 'professionele werkorganisatie', maar in de praktijk lijken hun werkzaamheden steeds dichter tegen dat van de werkorganisatie aan te komen.

Hoewel interne nota's vermelden dat de 'deskundigheidspools' de A- en B-lijn moesten aanvullen en bijstaan met 'specialistische kennis', wekken zij echter sterk de indruk dat het hier gaat om een centralisering en kanalisering van de organisatieverhoudingen in de bond:

---

<sup>86</sup> Abvakabo, 1<sup>e</sup> discussienotitie over 'afbakening en samenwerking tussen 1e, 2e, 3e lijns dienstverlening' (25-05-1992), Archief Abvakabo, inv. nr. 93-07.

de lokale organisaties kregen striktere richtlijnen, toezicht en begeleiding van (kader)leden uit de 'deskundigheidspools'. Dit konden leden uit het 'regiobestuur' en bijvoorbeeld uit de 'landelijke adviescommissies' zijn.

### **3.4.3 Deelconclusie**

Een groot probleem voor de bond was dat (kader)leden minder betrokken waren. Dit gold zowel voor de afdelingen als voor de bedrijfsledengroepen. Binnen de bonden volgde een reactie op deze ontwikkeling en de bonden zetten een zoektocht in naar de oorzaken van de problemen binnen de vereniging. Sowieso zie je bij de bonden een verschuiving naar meer centralisatie, kanalisering en professionalisering. Er trad een verzakelijking op in de verhouding tussen leden en kaderleden en tussen kaderleden en vakbond. Deze ontwikkeling lijkt op gespannen voet te staan met het streven van deze bonden om het bedrijvenwerk centraal te stellen. De professionalisering en versterking van de rol van 'gespecialiseerde kaderleden' leidde mogelijk tot een verschuiving van het spanningsveld tussen (kader)leden en werkorganisatie naar een spanningsveld tussen gewone (kader)leden enerzijds en gespecialiseerde/professionele kaderleden en werkorganisaties anderzijds. Vakbondscounselors moesten in theorie de A- en B-lijn aanvullen, maar zorgden in de praktijk voor het kanaliseren van de werkverhoudingen.

De bonden kampten structureel met apathie en teleurstelling onder (kader)leden. Volgens de Vakbondsschool lag dit aan problemen met de organisatie van de bond, maar waren er gelukkig nog wel kansrijke structuren voor goede en actieve vakbondspolitiek (in het bedrijf en in de regio). Vakbondswinkels werden gezien als lokaal knooppunt waar de maatschappijhervorming dichterbij gebracht kon worden.

In de jaren tachtig was er binnen de scholingsafdelingen nog sprake van een discussie over de syndicalistische versus de moderne manier van organiseren. Andere meer fundamentele discussies gingen over trendgevoeligheid binnen de vakbeweging. Moest de vakbeweging inzetten op nieuwe tactieken, zich aanpassen aan de nieuwe maatschappij, net als het zakenleven kiezen voor 'human resource management' en mogelijkheden voor zelfrealisatie? Of moest de vakbeweging gaan voor het klassieke vakbondswerk, confrontatie-denken en strijdvaardigheid hoog in het vaandel houden en zich concentreren op het tegengaan van (baan)onzekerheid?

<b>Vervolgonderzoek</b>
De manier waarop de FNV zich organiseerde zegt veel over de manier waarop de bond naar zichzelf en haar leden keek. Welke plek kregen leden, kaderleden en bestuurders in de vereniging en de werkorganisatie? Hoe werden (kader)leden georganiseerd en wat werkte wel/niet?
De professionalisering en versterking van de rol van 'gespecialiseerde kaderleden' lijkt te hebben geleid tot een verschuiving van het spanningsveld tussen (kader)leden en werkorganisatie naar een spanningsveld tussen gewone (kader)leden enerzijds en gespecialiseerde/professionele kaderleden en werkorganisaties anderzijds. Zijn centralisatie, kanalisering en professionalisering van de organisatie in overeenstemming te brengen met doelstellingen van democratisering binnen de bond?
Heeft verzakelijking ten opzichte van de leden een averechts effect bereikt?

De vakbeweging staat als grootste vereniging van Nederland midden in de samenleving en heeft dankzij haar grote aantal leden sinds haar oprichting een grote machtsbasis weten op te bouwen. De vakbeweging is door haar omvang zowel een reflectie van de samenleving als een sturende kracht. Aan de macht van de vakbond wordt getornd door ontwikkelingen waar de bond geen directe invloed op kan uitoefenen. Hoe ging de bond om met het spanningsveld van aan de ene kant met de tijd mee willen gaan en aan de andere kant vasthouden aan de eigen vakbondscultuur?

### 3.5 Conclusie

Hoe verhieldden (kader)leden en bestuurders zich binnen de bonden? Sinds de tijd van het NVV bestonden discussies en processen om te komen tot centralisering, professionalisering of een ongedeelde vakbeweging. Het spanningsveld was dat deze processen konden leiden tot grotere slagkracht, maar ook dat de inspraak van leden indirecter kon worden. De werkorganisatie was in toenemende mate gericht op centraal overleg waardoor het contact met de basis verder onder druk kwam te staan. Binnen de bonden bestond dan ook een tegenbeweging voor democratisering met meer aandacht voor kader, bedrijfsleden-groepen en voorstellen zoals het instellen van een ledenparlement.<sup>87</sup>

In grote lijnen waren er, mede door de complexe structuur van de vakbeweging, tegengestelde reacties op de ingrijpende veranderingen in de Nederlandse economie en de daarmee samenhangende daling van de ledenaantallen. Aan de ene kant wilden de bonden zich meer richten op de werkvloer om daar vakbondsmacht op te bouwen, aan de andere kant kozen de bonden voor professionalisering van de individuele belangenbehartiging. *FNV 2000* had veel invloed op de reorganisaties binnen de FNV-bonden, maar ook na deze grondige poging tot verenigingsvernieuwing bleven dezelfde problemen terugkomen. De volgende stappen in deze vernieuwing werden gezet met de fusie naar aanleiding van de crisis rond het pensioenakkoord in 2011, maar daarbij werden vooral (op hoger niveau) de sectorale en centrale organisatiestructuren herzien (door middel van sectoren, sectorbesturen, algemeen en dagelijks bestuur, ledenparlement).

Ondertussen nam in de jaren tachtig de flexibilisering van de arbeidsmarkt toe en werd mogelijk versterkt door de promotie van deeltijdwerk in het kader van atv. In de jaren negentig volgde een vertraagde reactie vanuit de bonden op deze flexibilisering die ook een aanjager was van de toenemende individualisering op de arbeidsmarkt. Na deze historische verkenning lijkt het erop dat de nieuwe zakelijkheid van de FNV wel inspeelde op de individualiserende effecten van flexibilisering, maar de structurele oorzaken daarvan niet aanpakte. De beleidsdiscussies kunnen worden afgezet tegen de praktijk van het actievoeren waar we in het volgende hoofdstuk verder op in gaan.

---

<sup>87</sup> Zie ook: Akkermans, *Redelijk bewogen* (1999).

**Vervolgonderzoek**

In haar bestaan heeft de FNV (en daarvoor het NVV en het NKV) regelmatig de organisatie en structuur aangepast. De vraag is of daarmee ook in de praktijk de gewenste veranderingen werden bewerkstelligd? Bovendien is het interessant om te kijken hoe de FNV omging met de twee tegengestelde krachten van centralisering en democratisering binnen de vereniging?

Door de professionalisering van de belangenbehartiging ontstond een spanningsveld tussen kaderleden die zich met collectieve belangenbehartiging bezighielden (OR en BLG) en bezoldigden die zich met individuele belangenbehartiging bezighielden (bijvoorbeeld vakbondsconsulenten). Hoe werd binnen de werkorganisaties van de bonden omgegaan met collectieve en individuele belangenbehartiging? Werd de informatievoorziening over en weer geborgd en hoe? Als het mis ging, hoe werd dan geprobeerd hier verbetering in aan te brengen?

Vaak terugkerende problemen lijken te worden veroorzaakt doordat de vakbeweging niet (offensief of snel genoeg) heeft gereageerd op structurele veranderingen in de economie en onvoldoende een duidelijk en aansprekend verhaal heeft geformuleerd over deze veranderingen. Het is het onderzoeken waard of de toegenomen afstand tot de leden hier een rol in heeft gespeeld. Was de crisis van de jaren tachtig de wegbereider van het heden?



## 4. Actie en uitdagingen

### 4.1 Inleiding: Repertoires, resources en organisatie

Sociaalwetenschappelijke inzichten omtrent sociale bewegingen zijn bruikbaar voor het bestuderen van de vakbeweging en het vraagstuk naar de (effecten van) strategieën die vakbonden gebruiken om specifieke uitdagingen te lijf te gaan. Daarbij kan gesproken worden van (het gebruik van) 'repertoires' en (het mobiliseren van) 'resources'.<sup>1</sup> Charles Tilly benadrukt in zijn studie naar repertoires van collectieve actie zowel de 'continuïteit van collectieve actie, als de veranderingen in wat als geaccepteerde vormen van protest' wordt gezien. Een groep mensen met een gezamenlijk belang heeft een 'repertoire' aan mogelijkheden tot zijn beschikking, om zijn doel in de publieke arena aan actoren (zoals autoriteiten, media en omstanders) kenbaar te maken. Hoewel er grenzen zitten aan deze benadering, doordat individuele vormen van verzet en acties van bijvoorbeeld vakbonden die niet in de publieke arena plaatsvinden onderbelicht blijven, geeft het handvatten om de grote hoeveelheid aan actievormen te bestuderen.<sup>2</sup>

Vormen van collectieve actie verhouden zich tot organisatorische, politieke en economische structuren.<sup>3</sup> Tilly ziet in *Regimes and repertoires* een sterk verband tussen regimes en de actie-repertoires die daar uit voortkomen.<sup>4</sup> Globalisering heeft bijvoorbeeld een nieuwe politieke omgeving gecreëerd die minder aan een nationaal regime is verbonden en zodoende de verwachting oproept dat sociale bewegingen nieuwe politieke mogelijkheden gaan benutten om zich hiertegen te verzetten. Toch lijkt het erop dat ondanks de veranderingen in regimes het soort actievormen van sociale bewegingen hetzelfde is gebleven: demonstraties, stakingen, bezettingen, picket-lines, blokkades, lobbyen, brieven schrijven etc. Niet zozeer het actie-repertoire maar de organisatievormen en strategieën zijn veranderd in de afgelopen decennia.<sup>5</sup>

Dit hoofdstuk verkent het actie-repertoire van de FNV-bonden in relatie tot haar (beleidsmatige) strategieën. Twee casussen staan daarbij centraal: 1) acties in reactie op flexibilisering van de arbeidsmarkt als voorbeeld van deregulering en 2) acties tegen ontslagen bij multinationals als voorbeeld van globalisering. Welke actievormen had de vakbeweging tot haar beschikking? Hoe veranderden de tactiek en de organisatorische basis van de acties door de veranderende context van flexibilisering en globalisering? Was het repertoire van de vakbeweging toereikend om een antwoord te bieden op deze nieuwe ontwikkelingen?

### 4.2 Actievormen

De kern van het vakbondswerk is sinds de oprichting van vakbonden geweest om te strijden voor betere arbeidsvoorwaarden. Om effectief aan belangenbehartiging te kunnen doen

---

<sup>1</sup> McAdam, McCarthy en Zald, *Comparative perspectives on social movements* (1996).

<sup>2</sup> Charles Tilly, 'Contentious repertoires in Great Britain, 1758-1834', in: Mark Traugott (red.), *Repertoires and cycles of collective action* (Londen 1995) 2-42.

<sup>3</sup> Louise Tilly en Charles Tilly (red.), *Class conflict and collective action* (Londen 1981).

<sup>4</sup> Charles Tilly, *Regimes and repertoires* (Chicago 2009).

<sup>5</sup> Tilly, *Regimes and repertoires*, 204-206.

en goede cao's af te dwingen, diende de bond over de juiste actiemiddelen te beschikken. De vakbeweging heeft hier in de loop der jaren een divers actie-repertoire voor opgebouwd. Actiemodellen, verzoeken tot actie vanuit de achterban, draaiboeken, richtlijnen en 'scholing in actie' waren middelen voor vakbondsbestuurders om de opgebouwde kennis over succesvol actievoeren door te geven, te zorgen dat acties zo effectief mogelijk werden uitgevoerd en tegelijkertijd de bandbreedte van het actie-repertoire aan te geven.<sup>6</sup>

In de draaiboeken die standaard voor acties werden gebruikt zetten de vakbonden uiteen welke actievormen en modellen voor welke situatie en welk moment toepasbaar waren. Een mooi voorbeeld van het soort actiemiddelen dat de bond tot haar beschikking had, staat in een notitie van de Abvakabo uit 1986. 'In rangorde van hardheid; werden de volgende actiemethoden onderscheiden:

#### *Zachte acties*

- Uitdelen van pamfletten;
- Ophalen handtekeningen voor solidariteitsbetuiging;
- Demonstratieve ledenvergadering;
- Opschorten intern overleg;
- Demonstratieve optocht;
- Lunchpauze bijeenkomst;
- Weigering overwerk;
- Stiptheidsacties;
- Langzaam-aan-actie.

#### *Harde acties*

- Demonstratieve werkonderbreking;
- Staking;
- Bezetting.<sup>7</sup>

Deze verkenning kan geen volledig beeld geven. Wel geeft het bestudeerde archiefmateriaal een mooi beeld van de verscheidenheid van het actie-repertoire. Aanvullend op het bovenstaande overzicht van Abvakabo van 1986 kwamen in het archiefmateriaal veel verschillende actievormen en tactieken naar boven. Een aantal voorbeelden:

- Schrijven van een alternatief plan (werknemersplan);
- Superstop;
- Het uitroepen van een actieweek (of actieweken) of een actiemaand, zowel op nationaal als internationaal niveau;
- Estafette-stakingen;
- Enquêterecht;
- Naar de rechter stappen;
- Een procedure aanspannen bij de Ondernemingskamer;
- Een klacht indienen bij het Contactpunt voor Multinationale Ondernemingen;
- Flessenpost etc.

---

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld: Scholing in actie, Veluwe-oord Nunspeet over acties van de FNV tegen de crisis-politiek van Van Agt, 1980; Richtlijnen bij stakingen (Abvakabo), aanscherping van document uit 1983, Archief Abvakabo

<sup>7</sup> Notitie Verschillende vormen van acties, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-2.



In deze verkenning is niet te achterhalen wanneer actievormen voor het eerst door de vakbeweging werden ingezet, afgezien van een aantal actievormen die in het bestudeerde archiefmateriaal expliciet als nieuw werden geïntroduceerd:

- Zowel FNV-breed als in verschillende bonden werd in aanloop naar de verkiezingen van mei 1986 actie gevoerd om het stemgedrag van mensen te beïnvloeden.<sup>8</sup> Een 'politieke' campagne voeren was op dat moment een nieuw fenomeen voor de FNV.<sup>9</sup>
- In het Aktieprogramma 1986-1987<sup>10</sup> stelde Abvakabo als strategie voor om voor het 'spontane actiemodel' te kiezen en binnen sectoren 'breekijzergroepen' te zoeken, groepen die een relatief hoge organisatiegraad hadden, met werk dat direct ten goede kwam aan de samenleving en waar economische belangen speelden (bijvoorbeeld de brandweer).<sup>11</sup>
- In 1989 noemde de Dienstenbond de 'picket-line' als nieuwe actievorm in de campagne voor een betere supermarkt-cao.<sup>12</sup>
- 'Shaming & naming' werd als nieuwe tactiek gebruikt bij organizing.<sup>13</sup>

Ook actievormen die expliciet werden afgewezen geven een beter beeld van de actie-praktijk van de FNV en aangesloten bonden. De Industriebond sprak zich in een briefwisseling uit tegen consumentenboycot als actiemiddel, omdat een boycot zou kunnen leiden tot banenverlies. 'Ieder zo zijn rol en verantwoordelijkheden', stond er in een brief van het bondsbestuur. Aanleiding was een voorstel voor een boycotactie van een lid naar aanleiding van een reorganisatie bij het bedrijf Henkel/Schwarzkopf.

### *Organiseren en structureren*

Naast een ontwikkeling in actie-repertoire is er ook een ontwikkeling te zien in de manier van organiseren. Dit sluit aan op het idee van Tilly dat de manier van actievoeren in grote lijnen hetzelfde is gebleven, maar dat wel de organisatorische basis is veranderd. De FNV had in de loop der jaren een gestructureerde manier van organiseren ontwikkeld. Zo zorgde de bond er bijvoorbeeld voor dat acties zorgvuldig en tijdig op districtsniveau werden voorbereid in de vorm van een draaiboek en dat de acties zorgvuldig door het bestuur werden beoordeeld volgens vaste procedures. De Werkgroep Acties van de Industriebond schreef in 1988 dat dit als volgt ging:

Indien in een bedrijf een conflictsituatie dreigt te ontstaan informeert de verantwoordelijk districtsbestuurder het districtshoofd en de kolomcoördinator. In samenwerking met hen en de betrokken kaderleden wordt de bondsstrategie bepaald. Indien dit leidt tot acties

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Verslag van de campagne Nieuwe Kansen, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>10</sup> Aktieprogramma 1986-1987, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>11</sup> Bijlage vergadering bondsbestuur over *Een nieuw begin. Discussienota inzake de te voeren strategie* (1-9-1986), Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>12</sup> Een picket-line is een door werknemers gevormde grens voor een locatie, bijvoorbeeld bij de ingang naar een werkplek waar wordt gestaakt, en aan passanten wordt gevraagd die grens niet over te steken. De picket-line kan worden gebruikt om aandacht te vragen voor een gebeurtenis die binnen aan de gang is.

<sup>13</sup> Tamminga, *De vuist*, 97-98; Ad Knotter, 'Justice for janitors goes Dutch. Precarious labour and trade union response in the cleaning industry (1988-2012): a transnational history', *International Review of Social History* (2017) nr.1, 1-35, 29-30.

wordt dit door de districtsbestuurder gemeld aan de coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid. De arbeidsvoorwaarden-coördinator kan wel/niet toestemming geven voor de actie en vraagt advies aan de afdeling publiciteit, de jurist en de kolomcoördinator om het vervolgens voor te leggen aan het bondsbestuur. Het bondsbestuur beslist al dan niet om een ledenvergadering uit te roepen, waar het besluit tot voeren van actie kan worden genomen. Na besluit van bestuur meldt de penningmeester de actie bij het FNV-Weerstandsfonds en hij houdt dit fonds op de hoogte van verdere ontwikkelingen.

Verder werd uitgelegd dat het bondsbestuur in overleg met de bondsraad besliste of en wanneer de bond stakingen organiseerde. Juridische consequenties speelden daarbij een rol, in 1985 had het Gerechtshof in Den Haag in een arrest beperkingen aan de duur van stakingen gesteld. In de strategie van 1986 werd daarom gekozen voor onverwachte acties die kort van duur waren en gespreid over het land werden gevoerd. Dit moest zorgen voor een 'langdurig actiebeeld'. Dit soort evaluaties van acties en campagnes zijn een belangrijke bron om meer inzicht te krijgen in de strategie van de FNV-bonden. Kritische zelfreflectie werd daarbij niet gemeden. Zo schreef de Werkgroep Acties van de Industriebond dat de bond wel actievoerde maar dat de wijze te wensen overliet: 'De bond heeft de afgelopen jaren onvoldoende leidinggegeven aan het actieproces.' Kritiek van de afdeling Delft van Abvakabo op de stilte na de acties op 8 oktober 1988: 'het werd stil, heel stil. Waar heeft het allemaal toe geleid?'<sup>14</sup>

Twee decennia later deed een nieuwe manier van organiseren binnen de vakbeweging stof opwaaien. Na succesvolle voorbeelden in het buitenland werd in 2007 *organizing* als een nieuwe manier van actievoeren geïntroduceerd bij de FNV. Dit zal aan het eind van dit hoofdstuk nader worden uitgelicht. Zoals de naam al zegt was vooral de manier van *organiseren* anders, de actiemiddelen bleven grotendeels hetzelfde: stakingen (in 2010 de langste sector-brede staking in de schoonmaak sinds 1933), acties (bijvoorbeeld in de zorg in 2012) en demonstraties (in 2012 de mars voor respect van schoonmakers).

### *Politieke acties*

Acties rond politieke thema's werden centraal georganiseerd en volgden sinds 1977 een vast patroon. Een landelijk actiecentrum waarin bondscoördinatoren van de aangesloten bonden vertegenwoordigd waren, zette de hoofdlijnen van een campagne uit en communiceerde dit via bondsbesturen aan de achterban. Uitgangspunt was dat activiteiten werden uitgevoerd binnen de kaders die de federatieraad vaststelde en essentieel was dat onder de bij de FNV aangesloten organisaties consensus bestond over doel, strategie en middelen van de acties. Een belangrijke rol speelde het weerstandsfonds. De federatieraad bepaalde of dit fonds wel of niet mocht worden ingezet voor een actie. Hoe de vakbeweging zich moest organiseren ten opzichte van regeringsbeleid leverde heel wat hoofdbreken op. Wat mocht de vakbeweging wel en niet op politiek vlak? Ook timing was een belangrijk discussiepunt en was cruciaal voor de impact van een campagne: 'massale actie heeft slechts een beperkte kans van slagen'. Om toch doelen te bereiken was het, het beste om actie te voeren rond de verkiezingen: 'hoe dichterbij de verkiezingen, des te plooibaarder het kabinet'<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> 'De acties stopzetten, omdat na 8 oktober 'het woord aan de politiek' zou zijn, is een naïeve benadering van de machtsverhoudingen in ons land. Willen we immers resultaten uit het vuur slepen, dan zullen we onze eigen macht in het geweer moeten brengen.'

<sup>15</sup> Aktieprogramma 1986-1987, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

Er zijn in de geschiedenis van de vakbeweging legio voorbeelden van politieke acties en demonstraties. In de periode die deze studie behandelt zijn er grote en succesvolle landelijk demonstraties georganiseerd tegen regeringsbeleid in bijvoorbeeld 1988 toen 150.000 mensen demonstreerden op het Museumplein in Amsterdam en in 1991 toen 250.000 mensen demonstreerden tegen WAO-plannen. Een hoogtepunt voor de FNV was de demonstratie van 2004 toen 300.000 mensen protesteerden tegen de afbraak van de sociale zekerheid. Het inzetten van stakingen rond politieke thema's lag gevoelig, maar kwam ook voor. Het gaat dan, naar bewoording van Sjaak van der Velden, om 'stakingen die een uitdrukkelijk protest inhielden tegen bepaald algemeen overheidsbeleid' en waar solidariteit in plaats van het eigen belang een grote rol speelt.<sup>16</sup>

Zoals Tilly schrijft in *Regimes and repertoires* creëerde de opkomst van globalisering een nieuwe politieke arena waarbinnen sociale bewegingen zich bewogen.<sup>17</sup> Door de opkomst van Europa en mondiale handelsverdragen nam voor de vakbeweging het belang van samenwerking in internationale koepelorganisaties toe. In de periode die in deze verkenning wordt behandeld groeide de integratie van de Europese arbeidsmarkt, nam de invloed van werkgevers op de EU toe en daarmee ook de urgentie voor de FNV om zich hiermee bezig te houden. Binnen de FNV werd onder andere veel gediscussieerd over de betekenis van het Verdrag van Maastricht (1992). Tijdens de Eurotop die in 1997 in Amsterdam werd gehouden vond de grootste Europese mobilisatie in decennia plaats onder de naam Euro-marsen. 50.000 mensen liepen mee in de protesten die onder andere door de Industriebond FNV en de Dienstenbond FNV werden gesteund. Tijdens de top vond ook op kleinere schaal FNV-actie plaats bij de Nederlandse Bank, die onder de leus *Europe must work* werd omsingelt. De FNV sloot zich aan bij vakbondsdemonstratie voor een 'socialer Europa' in Nice in 2000 en heeft zich recent aangesloten bij de internationale lobby tegen internationale handelsverdragen CETA en TTIP.

Hoe bovenstaand actierepertoire in de praktijk werd ingezet rond specifieke sociaaleconomische uitdagingen verkennen de twee casussen in de volgende paragrafen.

### **4.3 Casus 1: Flexibilisering van de arbeidsmarkt**

#### **4.3.1 Inleiding**

Sinds de jaren zeventig en tachtig is onzeker werk op wereldschaal toegenomen, maar onzeker werk is geen nieuw verschijnsel. Het is van alle tijden en wereldwijd een integraal onderdeel van loonarbeid. Om de positie van werknemers te verbeteren, organiseerden vakbonden vanaf de negentiende eeuw een tegenbeweging om collectieve arbeidsvoorwaarden af te dwingen met als doel arbeid te reguleren. Ze eisten sociale zekerheid en beschermende wetgeving van de staat. Tijdens de economische groei na de Tweede Wereldoorlog tot de jaren zeventig hadden arbeiders in het Westen macht opgebouwd ten opzichte van werkgevers; vaste, voltijdsbanen werden de standaard. Daarop volgde een

---

<sup>16</sup> Sjaak van der Velden, *Stakingen in Nederland. Arbeidersstrijd 1830-2008* (Rotterdam 2009) 69. Van der Velden verwijst onder andere naar: Industriebond FNV, *Akties tegen loonwet en loonmaatregel: een politieke staking* (zp 1980). Politiek staken lag onder andere gevoelig omdat 'politieke stakingen' niet worden gedekt door het Europees Sociaal Handvest.

<sup>17</sup> Tilly, *Regimes and repertoires*, 204-206.

periode van groeiende onzekerheid, versterkt door herstructurering van de arbeidsmarkt en neoliberal beleid. Dit heeft ervoor gezorgd dat tegen het jaar 2000 werknemers een verzwakte positie hadden en een 'precariaat' dreigde te ontstaan.<sup>18</sup>

Over de verzwakte positie van de vakbeweging en de rol die precarisering hierin heeft gespeeld bestaan verschillende theorieën: onzekerheid nam toe doordat de vakbonden zwak waren versus de theorie dat vakbonden zwakker werden omdat ze er niet in slaagden het precariaat te organiseren en te vertegenwoordigen. In de afgelopen decennia is de vakbeweging zich bewust geworden van de gevaren van deregulering en flexibilisering. Deze verkennende studie beperkt zich tot de periode 1980-nu, maar de vakbeweging zag zich al eerder geconfronteerd met flexibilisering. De vakbond kon daarbij kiezen uit verschillende manieren van aanpak.

De flexibilisering bij de postbezorging van de PTT leidde in de jaren zeventig tot een negatieve reactie van de vakbeweging. Om snellere postbezorging te bewerkstelligen zette de PTT in op het sorteren van post in de nacht en op zaterdagen. Het vaste personeel kon zich beroepen op verworven rechten, met name rond werktijden en beloning voor afwijkende uren. De PTT zette vervolgens in op tijdelijke werknemers, zoals studenten, parttimers en uitzendkrachten, voor het nachtelijk en op zaterdagen sorteren van post. De vakbond maakte, volgens Korevaar, 'geen bezwaar tegen deze 'flexarbeid' en liet het erbij', maar dit had tot gevolg dat 'de eens zo sterke positie bij de posterijen werd uitgehold, omdat na verloop van tijd nog maar een minderheid van het personeel vakbonds lid was.'<sup>19</sup>

Een tegenovergestelde strategie werd bewandeld bij het moederconcern van de Bijenkorf (het KBB-concern) in 1986. De Dienstenbond, aldus Ivo Kuijpers, wist daar 'een aantal maatregelen op te nemen gericht tegen flexibel werk. Zo mochten oproepkrachten alleen incidenteel worden ingezet en zodra het werk een meer structureel karakter kreeg moest er een ander arbeidscontract aangeboden worden. Nul-urencontracten werden verboden, evenals arbeid gedurende zes dagen per week. Een grote overwinning was de afschaffing van het één derde criterium voor het minimumloon, dat inhield dat werknemers die minder dan een derde van de normale arbeidsduur werkten, geen recht hadden op het minimumloon. Iedere werknemer bij KBB viel onder de cao.' Kuijpers vervolgt: 'Een opmerkelijk contrast met de huidige situatie en de recente cao voor de warenhuizen' (anno 2016).<sup>20</sup>

De Dienstenbond wist in 1987 via cao-onderhandelingen met het KBB-concern maatregelen tegen flexibel werk af te dwingen. Dit resultaat stond echter niet op zichzelf, maar hing sterk samen met de specifieke situatie waarin het KBB-concern verkeerde. C.T. van der Molen, directeur Sociale Zaken van KBB, kon zich prima vinden in de lovende uitlating van de Dienstenbond dat er 'een voorbeeldige cao' voor de periode 1987-1989 was afgesloten.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Knotter, 'Justice', 7; Anumeha Yadav, 'Workers' rights: Employment is becoming more of a male privilege than ever, says labour historian', *Scroll.in* (1 mei 2017), <https://scroll.in/newsrepublic/836171> [geraadpleegd juli 2017].

<sup>19</sup> Korevaar, *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming*, 27-28.

<sup>20</sup> Ivo Kuijpers, 'Vier kanttekeningen bij de discussie over flexibilisering', in: De Beer (red.), *Onzeker werk* (2016) 35-41, 35.

<sup>21</sup> 'Groot onderzoek naar knelpunten door ADV. Nieuwe KBB-cao', *Sociaal jaarverslag KBB (1985-1986)* 5.

De bond was trots op de maatregelen tegen de flexibilisering, maar het KBB-concern waardeerde heel andere aspecten. Als één van de weinige Nederlandse bedrijven had KBB een 36-urige werkweek ingevoerd. In 1983 had het bedrijf financieel een zware tijd doorstaan en de directie zag in atv een manier om het aantal gedwongen ontslagen te beperken. 'Iedereen wat minder werken, dan kunnen we, met wat heen en weer schuiven van mensen, misschien een aantal ontslagen voorkomen.'<sup>22</sup> De Dienstenbond en de Centrale Ondernemingsraad hadden het KBB-concern ervan weten te overtuigen dat het jeugdbeleid aan hervorming toe was. Jongeren die dat wilden moesten fulltime kunnen werken bij KBB.<sup>23</sup> Dit was één van de cao-eisen van de Dienstenbond. Ook in algemene zin moest er een einde komen aan het feit dat alleen de werkgever bepaalde wanneer een werknemer mocht werken. De werknemers van KBB wilden via overleg kunnen meebeslissen 'wanneer ze ingezet worden en voor hoelang'.<sup>24</sup>

De KBB-cao van 1987 bepaalde dus niet alleen dat oproepkrachten een ander (full- of part-time) arbeidscontract moesten krijgen zodra hun werk een structureel karakter kreeg. Daartegenover stond de eis van het KBB-concern dat de Dienstenbond akkoord ging met het 'herstelplan', wat inhield dat 'het aantal gedwongen ontslagen' via arbeidstijdverkorting beperkt werd.<sup>25</sup> De manier waarop KBB de atv-regeling inrichtte leverde protesten van werknemers op. Bij de Hema, één van de warenhuizen van het KBB-concern, staakte in 1988 meer dan de helft van het personeel van de banketbakkerijen. Zij waren het niet eens met 'het besluit van de directie om de arbeidstijdverkorting in te vullen met een halve vrije dag per week in plaats van een vrije dag per twee weken. [...] Volgens de Voedingsbond vindt de Hema een hele dag per veertien dagen te duur omdat dan extra personeel moet worden aangenomen.'<sup>26</sup> De staking deed het KBB-concern alsnog besluiten om werknemers 'hun arbeidstijdverkorting' uit te keren in één hele vrije dag per veertien dagen.<sup>27</sup> Voor het KBB-concern was het aannemen van meer personeel, in ruil voor arbeidstijdverkorting, zeker geen uitgemaakte zaak. De Dienstenbond zag zich in de cao-onderhandelingen van 1989, 1991, 1994 en 1996 voortdurend genoodzaakt om het KBB-concern te wijzen op de gemaakte afspraken. Het ging hierbij niet alleen om de atv-regeling, maar ook om de afspraak dat hulpkrachten volledig werden opgenomen in de cao. Bij de cao-onderhandelingen van 1991 wees de Dienstenbond het KBB-concern op wat het concreet betekende om rekening te houden met 'het gewenste evenwicht tussen het aantal fulltimers en parttimers'. Hulpkrachten zouden géén contracten aangeboden mogen krijgen voor 'minder dan 13 uren per week en minder dan 4 uren aaneengesloten per dienst'.<sup>28</sup> Tevens diende KBB bij nieuwe vacatures eerst de hulpkrachten aan te nemen. Dit was volgens de Dienstenbond 'een concrete maatregel om zogenaamde pulpcontracten'

---

<sup>22</sup> 'Investering ADV geslaagd door goede begeleiding', *Sociaal jaarverslag KBB (1987-1988)* 11.

<sup>23</sup> 'Sociale cijfers in beeld', *Sociaal jaarverslag KBB (1985-1986)* 8; 'Jonge werknemers willen liever een volledige baan', *Sociaal jaarverslag KBB (1986)* 10.

<sup>24</sup> 'Een bedrijf wordt sterker van een goed sociaal beleid', *Sociaal jaarverslag KBB (1985-1986)* 12.

<sup>25</sup> *Nota beloningsstructuur KBB (14-02-1987)* 3-5, Archief Dienstenbond FNV, 10805.2, doos individuele kwesties KBB, Beloningsstructuur 1991.

<sup>26</sup> 'Ruim helft van personeel in bakkerijen Hema staakt', *NRC Handelsblad* (13-01-1988).

<sup>27</sup> 'Werknemers krijgen toch hele dag vrij bij Hema-bakkerijen', *Leeuwarder courant: hoofdblad van Friesland* (14-01-1988).

<sup>28</sup> 'Voorstellen KBB-cao (28-11-1990)', Archief Dienstenbond, 10805.2, doos individuele kwesties KBB, Beloningsstructuur 1991.

terug te dringen.<sup>29</sup> Het heeft géén verandering tot stand gebracht. Ook in de cao-onderhandeling van 1994 herhaalde de Dienstenbond haar pleidooi voor het opnemen van hulpkrachten in de cao, zodat de flexibele ‘rechtspositieregeling voor hulpkrachten komt te vervallen’.<sup>30</sup>

Gaandeweg heeft een proces van bewustwording plaatsgevonden dat hand in hand ging met pogingen om het vakbondswerk uit te breiden naar onzeker werk. Is de vakbeweging er de afgelopen decennia in geslaagd om de belangen van de groeiende groep kwetsbare flexibele werknemers te behartigen? Welke pogingen hebben zij ondernomen? Naarmate de werkgevers de druk om flexibel te werken opvoerden, werden er al in de loop van de jaren tachtig en negentig speciale werkgroepen, campagnes en acties rond het thema opgezet, zowel in de individuele bonden als FNV-breed. Om een eerste indruk te krijgen, volgt hier een steekproef uit de archieven van de bondsraden en bondsbesturen van drie bonden: Abvakabo, Industriebond en Dienstenbond; de in deze steekproef gevonden stukken van de FNV Vakcentrale komen eerst aan bod. Door naar deze drie bonden te kijken in de periode 1980-nu, kunnen we een eerste indruk krijgen van het beleid van de FNV als geheel en van de verschillen tussen de sectoren die de bonden vertegenwoordigen.

#### **4.3.2 Steekproef discussies bondsraad en -bestuur**

In de bondsraad en het bondsbestuur werden zowel discussies over het FNV-beleid als over het eigen bondsbeleid gevoerd. Alle FNV-bonden voeren als beleid dat alle vergaderstukken inclusief notulen en bijlagen worden gearchiveerd. Omdat de archieven te omvangrijk zijn om hier volledig te zijn, wordt een beperkt aantal jaren met tussenpozen van vijf jaar behandeld: 1981, 1986, 1991, 1996, 2001, 2006, 2011, 2016. Het bleek dat niet in alle dossiers van de bondsraden en bondsbesturen uit deze jaren materiaal over acties en beleid rond flexibilisering te vinden was. Ook was ten tijde van het onderzoek nog niet al het archiefmateriaal beschikbaar en toegankelijk. Toch geeft het gevonden materiaal in samenhang met de actiedossiers die in de volgende paragraaf aan bod komen eerste aanknopingspunten voor verder onderzoek.

#### **Steekproef bondsraad en bondsbestuur: FNV-vakcentrale**

<b>Jaar</b>	<b>Beleidsstukken FNV Vakcentrale</b>
1981	Aan de slag. De FNV-aanpak voor de komende jaren
1986	De FNV over 14 jaar
1991	FNV op weg naar 2000
1996	FNV Arbeidsvoorwaardenbeleid 1997
	De dossiers van de jaren 2001, 2006, 2011 zijn geraadpleegd maar leverden geen relevant archiefmateriaal op.

#### *Het toverwoord ‘flexibilisering’*

In 1981 was flexibilisering nog geen thema binnen de FNV. De nota *Aan de slag! De FNV-aanpak voor de komende jaren* besteedde geen aandacht aan flexibele contracten, wel aan arbeidstijdverkorting: ‘Herverdeling van arbeid is een onmisbaar middel om het recht op

<sup>29</sup> ‘Voorstellen KBB-cao (28-11-1990)’.

<sup>30</sup> ‘Inzet cao-onderhandeling KBB-cao 1994’, Archief Dienstenbond , 10803.4, doos CSO KBB 94/95.

volwaardig werk de komende jaren te verwezenlijken.<sup>31</sup> Vijf jaar later is dit drastisch veranderd. Op het themacongres Vakbeweging en arbeidsmarkt in 1986 werd de FNV geconfronteerd met ontwikkelingen in de verhoudingen op de arbeidsmarkt waaronder flexibilisering, 'het toverwoord waarmee werkgevers de vakbewegingsstrategie voor een algemene stapsgewijze arbeidsduurverkortung te lijf zijn gegaan.' De flexibiliteit waar werkgevers voor pleitten ging twee richtingen op: 1) een flexibeler organisatie van productie en dienstverlening, 2) flexibeler arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, met name voor grote groepen werknemers buiten de vaste kern. Het ging om een 'stormachtige groei' van allerlei soorten flexibele contracten, uitzendwerk en thuiswerk. 'Deeltijdwerk grijpt zelfs zo snel om zich heen dat de nieuwe regering meent het te mogen verkopen als alternatief voor collectieve atv.'<sup>32</sup>

Voor de FNV hoefde flexibilisering geen negatieve ontwikkeling te betekenen. Binnen flexibel opererende bedrijven zou volgens de vakcentrale ruimte moeten komen voor grotere afwisseling in werkzaamheden, betere kwaliteit, verbreding van functies en vergroting van doorstroommogelijkheden. Maar, zo constateerde de FNV, 'van flexibilisering in deze zin moeten werkgevers meestal heel weinig hebben. In de praktijk proberen bedrijven hun risico bijna volledig af te wentelen op een groep werknemers die op geflexibiliseerde arbeidsvoorwaarden mogen komen werken en anders niet.' Het voordeel van flexibilisering kwam eenzijdig bij de werkgever te liggen, en de nadelen bij hun werknemers. Tegen zulke flexibilisering had de FNV grote bezwaren en ze stond voor de keus welke positie te kiezen.<sup>33</sup>

#### *Einde van de ontkenningstrategie*

Volgens een FNV-werkgroep groeide het ledenbestand van de FNV niet mee met veranderingen zoals de toename van deeltijd- en flexwerk. In de voortgangsrapportage van *De FNV over 14 jaar*<sup>34</sup> uit 1986 schreef de werkgroep dat de FNV-aanhang werd gedomineerd door de 'alleenverdienende, fulltime werkende, oudere en matig opgeleide man: een afspiegeling van de beroepsbevolking uit de jaren vijftig'. Een grondige heroriëntering was volgens de notitie nodig om een vakcentrale voor alle werknemers te worden, want 'tussen ideaal en werkelijkheid gaapt een kloof'.

Juist door de kwetsbaarheid van flexibele werknemers is deze categorie werknemers voor de vakbeweging zo moeilijk te bereiken. [...] het uitzendwezen neemt een belangrijke plaats in. Met de privatisering van de arbeidsbureaus wordt daar een nieuwe dimensie aan toegevoegd. In het recente verleden heeft de FNV zich t.a.v. uitzendarbeid te defensief opgesteld. Een ontkenningstrategie die de werfkracht van de FNV geen goed heeft gedaan.

De bond moest extra aandacht besteden aan jongeren en vrouwen als aparte groepen, want zij werkten veel met flexibele contracten. Volgens de werkgroep was het raadzaam om naar zusterorganisaties in het buitenland te kijken om daarvan te leren, bijvoorbeeld van de DGB-aanpak. Ook in de koersnota *FNV op weg naar 2000* uit 1991 werd aandacht

---

<sup>31</sup> *Aan de slag. De FNV-aanpak voor de komende jaren* (1981), Archief Industriebond, 501582.11, 1981-21.

<sup>32</sup> Inleidende tekst voor het themacongres Vakbeweging en arbeidsmarkt in 1986, Archief Dienstenbond, 10813.9, 1986-152.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> *De FNV over 14 jaar. VSPV* (augustus 1986), Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

besteed aan nieuwe arbeidspatronen als niet acceptabele vorm van flexibilisering, die voor grote groepen werknemers met marginale arbeidscontracten hadden gezorgd. De koersnota: 'Voorkomen moet worden dat onder de noemer van het tegemoetkomen aan voorkeuren van het arbeidsaanbod een verscherpte tweedeling op de arbeidsmarkt ontstaat.'<sup>35</sup>

### *Goede afspraken*

In 1996 evalueerde de FNV zoals gebruikelijk het voorgaande cao-seizoen. De FNV signaleerde dat de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden verschoven van centraal in de bedrijfstakken naar decentraal in de bedrijven. Juist de bedrijfstakken waar veel met flexibele contracten werd gewerkt leenden zich hier minder goed voor. De FNV vond dat er in de nota 'Flexibiliteit en Zekerheid' van de Star goede afspraken waren gemaakt over flexibilisering van contracten. Het was alleen wel zaak om te zorgen dat deze afspraken geen 'lege huls' bleven. Ook bood het convenant van de Dienstenbond en de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) aanknopingspunten voor belangenbehartiging. 'Van 'flex' naar 'vast', van kleine contracten naar grotere contracten, van extern naar intern; daar gaat het uiteindelijk om.'<sup>36</sup>

<b>Vervolgonderzoek</b>
In de loop van de jaren tachtig is flexibilisering voor de vakcentrale een belangrijk thema geworden, omdat werkgevers flexibilisering gebruikten in de onderhandelingen rond arbeidstijdverkorting. De houding ten opzichte van flexibilisering was: dit moeten we tegenhouden. Door onder andere decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg en een lage organisatiegraad in geflexibiliseerde bedrijfstakken was dit echter moeilijk voor elkaar te krijgen. Bovendien was de bewustwording rond flexarbeid verschillend in de vakcentrale, bij de diverse bonden en in de verschillende sectoren. In de jaren negentig kwam er een omslag toen de FNV Vakcentrale betrokken was bij het opstellen van het Star-akkoord en de Wet flexibiliteit en zekerheid. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen hoe dit proces is verlopen, wat de inzet van de vakbonden en de sociale partners was en hoe dit de voortgang van flexibilisering heeft beïnvloed.
De FNV constateerde in 1996 dat het zaak was om te zorgen dat de afspraken rond de Wet flexibiliteit en zekerheid geen lege huls bleven. In dit verband is het interessant te onderzoeken hoe de vakbeweging de Star-nota en de wet evalueerde en of de afspraken zijn nagekomen.
Het gat in materiaal na 1996 is opvallend en wijst mogelijk op een gebrek aan actieve implementatie en naleving van het Flexakkoord door de FNV. Pas in de periode van de kredietcrisis van 2007-2009, toen flex en zzp opnieuw een hoge vlucht namen, kwam dit weer op de agenda van de vakbeweging. Welke waarborgen heeft de FNV om te zorgen dat het eigen beleid en de gemaakte akkoorden worden nageleefd?

<sup>35</sup> FNV op weg naar 2000, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>36</sup> FNV Arbeidsvoorwaardenbeleid 1997, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1.



## Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Abvakabo

Jaar	Beleidsstukken bondsraad en bondsbestuur Abvakabo
1986	Een nieuw begin: Discussienota inzake de te voeren strategie Aktieprogramma 1986-1987
1991	Campagne Deeltijd en Flexibele Contracten, behandeling in bondsraad en bondsbestuur Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 1992
1996	Nota Tijd voor nieuwe zekerheid Notitie Star-advies Flexibiliteit en Zekerheid + voorzet Abvakabo cao- inzet flexibel arbeid op basis van Star-akkoord Themadag Flexibilisering 9 mei (cijfers en stukken)
	De dossiers van de jaren 2001 en 2006 zijn geraadpleegd maar leverden geen relevant archiefmateriaal op.
2011	Notitie Onzekere banen en de toekomst van de arbeidsmarkt en ontslagstelsel

### *Een nieuwe strategie*

In 1986 was flexibilisering ook voor Abvakabo een belangrijk onderwerp geworden. Abvakabo schreef in de nota *Een nieuw begin: Discussienota inzake de te voeren strategie* dat ze wilde zorgen dat nieuwe ontwikkelingen waaronder flexibilisering een plaats zouden krijgen in het centraal overleg.<sup>37</sup> In het *Aktieprogramma 1986-1987* werden flexibele contracten afgewezen. Abvakabo stelde dat herverdeling van de arbeid moest leiden tot vaste arbeidsplaatsen en niet tot flexibele contracten: 'Abvakabo zet zich in voor beperking en regulering van de zogenaamde flexibilisering van de arbeid (waaronder oproepkrachten) via cao- en GO-afspraken.' Ook moesten deeltijdwerkers volgens het actieplan een betere rechtspositie krijgen.<sup>38</sup>

### *Deeltijdcampagne*

Een werkgroep van Abvakabo presenteerde in mei 1991 een plan om een campagne rond deeltijdwerk te voeren en zo mensen beter te informeren en mogelijk lid te maken van de bond. In de sectoren die Abvakabo organiseerde werkte 41 procent in deeltijd (19 procent van de mannen, 66 procent van de vrouwen) en daarvan was een klein deel vakbonds lid (2,1 procent mannen, 3,4 procent vrouwen). In het plan wordt niet genoemd welke sectoren dit waren, maar verderop in de tekst wordt wel voorgesteld om een inventarisatie te maken van flex-regelingen in de cao's van ARAR, PTT, Nutsbedrijven, Ziekenhuiswezen, Bejaardentehuizen, Welzijnswerk, Sociale Werkvoorziening, Gezinsverzorging, Kruiswerk en Dagverblijven. Onder elk van deze cao's vielen meer dan 15.000 werknemers; onder zeven van deze cao's zelfs 50.000 werknemers of meer. Ook de sector Onderwijs moest worden meegenomen in de voorbereiding van de campagne. Verder bestond de uitgebreide campagne uit informatievoorziening, een informatie-meldlijn, een symposium, regionale campagneteams en bedrijfsbezoeken.<sup>39</sup> In juni 1991 benadrukte bestuurder Caljouw in de bondsraad dat Abvakabo zich door middel van de campagne verder wilde inzetten voor verbetering van de positie van deeltijd- en flexwerkers.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Bijlage vergadering bondsbestuur over *Een nieuw begin. Discussienota inzake de te voeren strategie* (1-9-1986), Archief Abvakabo, AB\_50109.5, 1986-1.

<sup>38</sup> *Aktieprogramma 1986-1987*, Archief Abvakabo, 50109.5, 1986-1.

<sup>39</sup> Notitie Deeltijdcampagne, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>40</sup> Bondsraadsvergadering van 25 juni 1991, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-2.

### *Externe versus interne flexibiliteit*

Voor Abvakabo was het creëren van werkgelegenheid prioriteit. Om dit te bereiken stelden ze in 1992 onder andere voor arbeidsduurverkorting<sup>41</sup> te promoten, deeltijdwerk aantrekkelijker te maken en op het punt van flexibiliteit: bevorderen interne flexibiliteit, tegenwerking externe flexibiliteit. Werkgevers en overheid stuurden daarentegen aan op toename van laagbetaald werk en flexibilisering:

Abvakabo heeft samen met andere FNV-bonden een genuanceerde visie op flexibiliteit in arbeidsorganisatie ontwikkeld. Voor zover dit het stimuleren van het rouleren van taken in een organisatie, aanmoedigen van werknemers om zichzelf te scholen voor nieuwe functies en ontwikkeling van een positief actiebeleid betekent, zijn het allemaal vormen van interne flexibiliteit die door Abvakabo toegejuicht worden. [...] Abvakabo verzet zich echter tegen de trend van externe flexibiliteit. In feite betekent deze vorm van flexibiliteit niets anders dan een aantasting van de rechtspositie van werknemers. Oproepcontracten, deeltijdcontracten voor bepaalde tijd, uitzendarbeid, overwerk: het zijn vormen van flexibilisering van arbeid die volgens Abvakabo in principe beperkt moeten worden tot een absoluut minimum. De meest extreme vorm, nul-uurs oproepcontracten, wordt afgewezen. Daar waar mogelijk zal de bond zich inzetten om een halt te roepen aan de inzet van werkgevers om de rechtspositie van werknemers te verslechteren.<sup>42</sup>

### *De vervuiler betaald*

In de nota *Tijd voor nieuwe zekerheid. Stappen ter vernieuwing van de sociale zekerheid* (1995) stond de relatie tussen sociale zekerheid en 'alles wat te maken had met werken' centraal: van flexibel werken tot niet kunnen werken. De nota gaf een aantal concrete stappen richting vernieuwing, gebaseerd op de confrontatie tussen het regeringsbeleid en de doelstellingen van Abvakabo. Een onderzoek bij een viertal bedrijfsverenigingen toonde aan dat slechts 59 procent van de werkenden in de onderzochte sectoren een vaste arbeidsovereenkomst had. Van hen had minder dan de helft een fulltime contract. 10 procent werkte op basis van tijdelijke arbeidsovereenkomst, 31 procent werkte op basis van een ander soort arbeidsrelatie. Veel werknemers waren jarenlang aangewezen op tijdelijke arbeidscontracten.<sup>43</sup>

Noodgedwongen moesten zij aanspraak maken op sociale zekerheid, maar de paradox was dat juist voor deze groep mensen het socialezekerheidsstelsel ontoegankelijk was gemaakt. 'De FNV beschouwt het als een taak van overheid en sociale partners om werknemers die met flexibele arbeidscontracten genoegen moeten nemen, voldoende zekerheid te geven op het behoud van hun inkomen en daarmee hun zelfstandigheid. [...] Daarnaast dient de werkgever die gebruik maakt van dit soort flexibel inzetbare arbeid ook geconfronteerd te worden met de maatschappelijke kosten daarvan.'<sup>44</sup> Abvakabo stelde voor om het principe van de vervuiler betaald in te stellen voor werkgevers door ze een flexverzekering te laten afsluiten.

---

<sup>41</sup> Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 1992, Archief Abvakabo, 50109.10, 1991-1.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> *Tijd voor nieuwe zekerheid. Stappen ter vernieuwing van de sociale zekerheid* (1995) en 'reactie op nota *Tijd voor nieuwe zekerheid*', Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1.

<sup>44</sup> *Tijd voor nieuwe zekerheid*. 21-22.

De bond beargumenteerde dat de onzekerheid in het arbeidsleven niet werd gecompenseerd door extra zekerheid in het stelsel van sociale zekerheid, maar dat het tegendeel het geval was. Dit vond zij een afwenteling van verantwoordelijkheid voor ondernemersrisico op de werknemers en de gemeenschap.

Al sinds jaar en dag probeert de FNV, via arbeidsrechtelijke weg de rechtspositie van flexibel werkenden te verbeteren en het gebruik van flexibele contractvormen te reguleren. Dit beleid moet met kracht worden voortgezet. [...] het sociale zekerheidstelsel moet dringend worden aangepast aan de veranderingen op de arbeidsmarkt. De FNV pleit ervoor de bestaande sociale verzekeringen aan te vullen met een flexpakket, zodat inkomensbescherming toegankelijk wordt voor flexibele werknemers. Ook wil de FNV de rekening van het flexibel werken daar neerleggen waar de kosten worden veroorzaakt. De Ziektewet moet worden aangepast zodat flexibele werknemers aanspraak kunnen maken op ziektegeld en WAO.<sup>45</sup>

### *Reguleren of je verzetten?*

Februari 1996 besprak het bondsbestuur van Abvakabo dat er in 'FNV-kringen een belangrijke discussie gaande [was] over de mogelijkheden voor verbetering van de rechtspositie van flexwerkers.' Het kabinet had voorstellen gedaan die een verslechtering betekenden voor vaste werknemers en had advies aangevraagd bij de Star. De bond zag mogelijkheden om invloed uit te oefenen op het Star-advies. De aanwezige bondsbestuurders hadden veel vragen, bijvoorbeeld of er knelpunten waren tussen Abvakabo en FNV. Het antwoord was dat FNV en Abvakabo nauwelijks van mening verschilden over flexibilisering en dat alle bonden groen licht hadden gegeven voor de denkrichting van de FNV.<sup>46</sup> De advies-termijn was erg krap, advies moest voor 1 maart binnen zijn. Abvakabo vroeg met name aandacht voor de positie van oproepkrachten en wilde meer inzicht in de opbrengst van de nieuwe wetgeving voor uitzendkrachten.<sup>47</sup>

In mei van dat jaar volgde een themadag over flexibilisering. Bestuurders discussieerden die dag over het nieuwe Flexakkoord van de sociale partners dat april dat jaar was uitgebracht. Ook werden in de daaropvolgende maanden afspraken gemaakt met de Algemene Bond van Uitzendbureaus (ABU) in het kader van de uitzend-cao. Een opiniepeiling onder het FNV-ledenpanel van november 1995 diende als basis voor de discussie en wees uit:

- Leden van de bonden verschilden onderling als het ging om aantallen werknemers die te maken hadden met functie-flex, werktijd-flex en betalings-flex;
- 50 procent van de leden stond positief tegenover flexibiliteit van arbeid;
- 59 procent dacht dat de werkdruk zou toenemen door flexibilisering;
- jongeren, werkenden en hoger opgeleiden stonden meer open voor flexibilisering;
- 70 procent stond positief ten opzichte van meer flexibiliteit op cao-gebied;
- 90 procent vond dat de FNV een defensieve houding moest aannemen ten opzichte van voorstellen voor verdere flexibilisering.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Ibidem, 41-42.

<sup>46</sup> Vergadering bondsbestuur 13 februari 1996, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1.

<sup>47</sup> Notitie STAR-advies Flexibiliteit en Zekerheid, 8 februari 1996, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-1.

<sup>48</sup> Stukken voor de themadag Flexibilisering, 2 mei 1996, Archief Abvakabo, 50110.9, 1996-3.

### 1996: het jaar van de flexwerker

De stukken die de bestuurders kregen ter voorbereiding op de themadag geven een divers beeld van de discussie rond flex. Uit een activiteitenoverzicht van Abvakabo blijkt dat de bond op alle vlakken actief wilde zijn op dit thema: collectieve belangenbehartiging via wetgeving en cao, individuele belangenbehartiging, activiteiten in sectoren (universiteiten, thuiszorg) en onder doelgroepen, debat in afdelingen, onderzoek onder 3000 kaderleden te publiceren in *Het Kader* en een themadag voor bestuurders. Ook kregen de bestuurders ter voorbereiding op de themadag een artikel over een boek van journalist Stella Braam. Zij was anderhalf jaar ondergedoken in de wereld van de flexwerker en beschreef in haar boek *De blinde vlek van Nederland* (1994) hoe groot de kloof met de vakbeweging was. Dit liet volgens de bond nogmaals zien dat voor flexwerkers nieuw beleid ontwikkeld moest worden. Ook ontvingen de deelnemers van de themadag een persbericht van de Commissie Economische Deskundigen van de SER waarin werd gewaarschuwd dat flexibilisering van de arbeid niet per definitie een positieve uitwerking zou hebben, voor werknemers noch voor werkgevers. Zij zagen flexibilisering niet als de oplossing voor de Nederlandse economie om zich aan te passen aan nieuwe internationale economische verhoudingen als gevolg van nieuwe technologische ontwikkelingen en globalisering.<sup>49</sup>

### Hoe is het geregeld in de cao's?

De steekproef maakt hier een sprong naar 2011, omdat in de bestudeerde archiefdossiers van 2001 en 2006 geen relevante bronnen zijn aangetroffen. In een notitie uit 2011 werd de bondsbestuurders gevraagd in te stemmen met de start van een discussietraject over de toekomst van de arbeidsmarkt en de rol van het ontslagstelsel daarin onder de titel 'Zekerheid in Verandering'. Een meerderheid in de politiek vroeg op dat moment om versoepeling van het ontslagrecht; de gedoogcoalitie van het kabinet-Rutte I had echter te maken met de PVV die aanpakken van het ontslagrecht taboe had verklaard. De FNV herkende in de notitie op dat moment de volgende problemen met flexwerk: verslechterde arbeidsvoorwaarden, onvrijwilligheid, hogere kansen op werkloosheid, risico's afgewenteld op werknemers, uitholling van cao's en de legitimiteit van de bond en maatschappelijk-economische tweedeling. Het FNV-beleid richtte zich op het terugdringen van het aantal flexcontracten en het verbeteren van arbeidsvoorwaarden. Om een beter beeld te krijgen was het nodig om te inventariseren wat er in de belangrijkste cao's precies geregeld was. De uitkomsten zouden in een brochure op de World Decent Work Day op 7 oktober 2011 worden gepresenteerd.

Vervolgonderzoek
Er is waarschijnlijk meer materiaal te vinden van de verschillende campagneteams (campagnekranten, folders, affiches, handboeken, artikelen en vragenlijsten) om een completer beeld te krijgen van de houding van de bond en de tactieken die zijn gebruikt.
In 1991 werd door de Abvakabo gezegd dat de FNV een genuanceerde visie op flexibiliteit had ontwikkeld: <i>interne</i> flexibilisering werd goedgekeurd, <i>externe</i> flexibilisering niet. Het kan interessant zijn om te onderzoeken of dit een duidelijke boodschap richting leden en buitenwereld in de weg stond.

<sup>49</sup> Ibidem.

De houding die de bond innam in het arbeidsvoorwaardenbeleid voor 1992 is interessant omdat de bond signaleerde dat er een reële inzet van werkgevers (en de overheid als werkgever) was om de rechtspositie van werknemers te verslechteren. Verder onderzoek zou kunnen bepalen hoe de wens van de FNV-bonden om hier een halt toe te roepen is opgepakt.
Uit ledenonderzoek bleek dat in 1995 90 procent van de leden vond dat de FNV een defensieve houding moest aannemen ten opzichte van voorstellen voor verdere flexibilisering. Tegelijkertijd was de vakbeweging via de Star betrokken bij het adviseren van het kabinet. Is aan de roep om een defensievere houding gehoor gegeven? Hoe heeft dit doorgewerkt in de diverse overlegstructuren?
De analyse van de bond dat de onzekerheid in het arbeidsleven niet werd gecompenseerd door extra zekerheid in het stelsel van sociale zekerheid leidde tot een plan voor een flex-taks. Wat is er gebeurd met dit plan om werkgevers te laten betalen voor een flexverzekering volgens het de-vervuiler-betaald-principe?

### Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Industriebond

Jaar	Stukken van bondsraad en bondsbestuur Industriebond
1986	Cao-uitgangspunten 1987 (ook over flexibilisering) Notitie Flexibilisering Symposium EAL-IUL Flexibilisering van arbeid
1991	MLTB 1991 Nota Kwaliteit van de arbeid in de jaren negentig, 15 januari 1991
1996	Jaarplan 1997 Nota Kort en goed: 1996 als jaar van korter werken en flexibilisering
	In 1998 is de Industriebond gefuseerd tot Bondgenoten

Ook bij de Industriebond is in de steekproef in 1981 geen materiaal over flexibilisering te vinden, maar geeft 1986 een heel ander beeld.

#### *Nederlandse arbeidsmarkt verstard*

In de *Cao-uitgangspunten 1987* wordt het thema flexibilisering van de arbeid besproken. De Industriebond kreeg te maken met veel werkgevers die beweerden dat de Nederlandse arbeidsmarkt was verstard en flexibiliteit van arbeid noodzakelijk was voor herstel van winsten en werkgelegenheid. Volgens de bond was het echter een feit dat de winsten voor bedrijven fors waren gestegen en het aantal mensen dat flexibel werkte (deeltijd, op een tijdelijk contract, via een uitzendbureau of op een andere flexibele manier) behoorlijk was toegenomen.<sup>50</sup>

De indruk ontstond dat werkgevers op een effectieve manier voor flexibiliteit hebben geïllustreerd en dat zij het begrip flexibilisering hebben gebruikt 'als dekmantel' voor het aannemen van extra tijdelijk personeel, in plaats van hun organisatie structureel in te richten op arbeidstijdverkorting. Voor de Industriebond was flexibilisering 'geen toverwoord'. Dat arbeid in sommige gevallen flexibel moest zijn, stond voor de bond niet ter discussie,

<sup>50</sup> CAO uitgangspunten 1987, Archief Industriebond, 10134.3, 1986-1.

maar dit moest in overleg met de bond en binnen de speelruimte die de cao daarvoor bood. Werkgevers moesten duidelijk maken wat zij soepeler wilden laten regelen en waarom. Het effect op de werkgelegenheid moest daarbij volgens de Industriebond de toetssteen zijn. De bond wilde in het cao-overleg voorstellen doen om tijdelijk werk, uitlenen en het werken op basis van 'marginale contracten' te reguleren.<sup>51</sup>

### *Europees vakbondsbeleid*

Ook bij het symposium van de Europese vakorganisatie EAL-IUL stond in mei 1986 flexibilisering van arbeid op het programma. H. Kramer deed verslag aan het bondsbestuur en de internationale dienst van de Industriebond. In zijn toespraak was Mathias Hinterscheid van de EGB zeer kritisch geweest over flexibilisering van de arbeid. Werkgevers maakten volgens hem misbruik van de economische situatie en voor werknemers waren er voornamelijk nadelen: verlaging van de inkomens van de laagste groepen en afbraak van de sociale zekerheid. Hinterscheid plaatste de discussie in een internationaal kader. De aanzet tot flexibilisering kwam volgens hem uit Amerika. De Italiaanse en Nederlandse vakbonden hadden opgeroepen tot een discussie over flexibilisering, omdat zij wilden voorkomen dat flexibilisering er vanuit de Europese Gemeenschap (die sterk onder invloed van de werkgevers stond) doorheen werd geduwd. Dit bracht de noodzaak met zich mee een Europees vakbondsbeleid op te zetten, want 'anders zal flexibiliteit als wapen tegen ons worden gebruikt'. Hinterscheid stelde verder dat flexibilisering grote weerstand zou oproepen bij werknemers. Hinterscheid: 'Zij worden nu al ziek van de toenemende druk, die op hen wordt uitgeoefend.' Opvallend is dat uit de discussie op het symposium bleek, dat vakbonden uit Zuid-Europa en Engeland minder weerstand hadden tegen flexibilisering.<sup>52</sup>

### *Offensief van werkgevers*

De Industriebond had in 1986 contact met de Europese Metaalbond (EMB) over flexibilisering. Ties Hagen van de Industriebond stuurde in 1986 de notitie *Bedrijfstijd en arbeidstijd* aan B. Thierron van de EMB. In de notitie schreef Hagen dat de werkgevers de bereidheid van vakbonden om de arbeidstijd en bedrijfstijd los te koppelen in de vorm van arbeidstijdverkortening hadden aangegrepen om 'een offensief te lanceren waarin bedrijfstijdsuitbreiding [door middel van ploegenarbeid en overwerk] als alternatief voor arbeidstijdverkortening werd voorgesteld'. Dit wezen de bonden af. Hij verwees naar een stuk van de werkgroep flexibiliteit van de Industriebond uit 1984 waarin zij stelden dat bedrijfstijdverlenging uit uitsluitend bedrijfseconomisch motief onacceptabel was. Ook bedrijfstijdverlenging met als doel verslechtering van arbeidscontracten of arbeidsvoorwaarden was voor de commissie onacceptabel. De commissie had zich uitgebreid beziggehouden met twee voorbeelden van flexibele arbeid: weekendwerk en ploegenarbeid. Hagen stelde voor een gemeenschappelijke tekst op te stellen waarin zij duidelijk zouden maken welke voorwaarden zij stelden aan het opstellen van een overeenkomst met werkgevers:

- Er moet sprake zijn van een gelijktijdige arbeidstijdverkortening met een overeenkomstige uitbreiding van het vaste personeelsbestand.

---

<sup>51</sup> Ibidem.

<sup>52</sup> Kort verslag symposium EAL-IUL 20 en 21 mei 1986 te Brussel. Flexibilisering van de arbeid, Archief Industriebond, 10134.3, 1986-3.

- Aan de arbeidstijd worden grenzen gesteld, zowel minimum als maximum: per dag en per week.
- Er wordt een maximum gesteld aan de overuren (tijd voor tijd-regeling), het aantal inleenkrachten en tijdelijke contracten.<sup>53</sup>

In juni 1986 werd het arbeidsvoorwaardenbeleid geëvalueerd met een aantal districten. De districten vonden dat op alle eisen redelijk was gescoord behalve op arbeidstijdverkorting. 'Men heeft de 36-uur-eis zonder nuanceringen en flexibiliteitsdiscussie samen met de VUT- en koopkrachteisen tot strijdpunt gemaakt.' Positieve uitkomst vonden zij dat de wil van de vakbond om voor dit punt te strijden de positie van de bond had versterkt.<sup>54</sup>

Ook in 1990 constateerde de Industriebond dat er in werkgeversland een groeiende behoefte bestond aan flexibilisering van de arbeid. In de nota *Kwaliteit van de arbeid in de jaren '90: Conceptbeleidsnota Industriebond FNV* somde de bond de verschillende vormen van flexibilisering op in volgorde van aanvaardbaarheid. Flexibilisering van taken werd het meest positief beoordeeld, flexibele beloning, oproepkrachten en thuiswerk het minst. Ook in de brochure *Naar een nieuwe visie op arbeidstijden* nam de bond een standpunt in. In die brochure wezen ze onder andere op het gevaar van uitholling van vakkennis.<sup>55</sup>

#### *Beschuldigd van conservatisme*

In *Kernpunten MLTB 1992* van maart 1991 sloot de bond af met het punt Flexibiliteit. In deze nota werd aangekaart welke rol de media in deze discussie speelden. Dwars door bijna alle politieke partijen heen signaleerde de bond een streven naar vergroting van de diversiteit van werktijden. Dit werd ondersteund door de media die het verzet van de kant van de vakbeweging afdeden als 'een vorm van conservatisme, een neiging om dwars tegen alle ontwikkelingen in door te gaan met een collectieve regeling van werktijden'. Meegaan met de tijd betekende voor de in het rapport aangehaalde media dat de werktijden in Nederland moesten worden aangepast aan wat binnen de EG gebruikelijk was.<sup>56</sup>

#### *Jaar van korter werken en flexibilisering*

In de nota *Kort en goed* werd 1996 aangemerkt als 'jaar van korter werken en flexibilisering'. De bond kon winst boeken door een duidelijke positie in te nemen in het maatschappelijk debat over korter werken en flexibilisering. Er moest een koppeling worden gemaakt met concrete middelen. Bovendien was het van belang om de FNV en FNV-bonden aantrekkelijker te maken voor mensen die te maken hadden met 'flexibele arbeidsrelaties en de gevolgen van het flexibiliseringsstreven van werkgevers'.<sup>57</sup> De Industriebond wilde in 1997 opnieuw een gemeenschappelijke campagne rond deeltijdwerk voeren. In het *Jaarplan 1997* stelde zij het doel om bij de tweede FNV-deeltijdcampagne afspraken te 'verzilveren'. In een brochure moest worden vastgelegd wat de visie van de bond was op externe flexibilisering, met name uitzendkrachten.<sup>58</sup>

<sup>53</sup> Notitie bondsbestuur inzake flexibilisering, Archief Industriebond, 10134.3, 1986-2.

<sup>54</sup> Verslag vergadering over evaluatie arbeidsvoorwaardenbeleid (5 juni 1986), Archief Industriebond, 10134.3, 1986-2.

<sup>55</sup> Discussievragen bij de nota 'Kwaliteit van de arbeid in de jaren '90' ter voorbereiding van de bondsraad van 15 januari 1991, Archief Industriebond, 10141.8, 1991-1.

<sup>56</sup> Kernpunten MLTB 1992 (27-3-1991), Archief Industriebond, 10141.8, 1991-1.

<sup>57</sup> 'Kort en goed' 1996 als jaar van korter werken en flexibilisering, Archief Industriebond, 10745.3, 1996-3.

<sup>58</sup> Concept jaarplan 1997, Archief Industriebond, 10745.3, 1996-1.

<b>Vervolgonderzoek</b>
In Europees verband valt op dat bonden uit verschillende landen een verschillende kijk hadden op flexibilisering. Niet alle vakbondsdelegaties waren in dezelfde mate tegen flexibilisering. Tegelijkertijd leefde de wens om tot gezamenlijk vakbondsbeleid te komen om een blok te vormen tegen de werkgevers die op EG-niveau veel invloed hadden. Hoe pakte deze samenwerking uit voor de bond? Voor een internationale vergelijking zijn bijvoorbeeld de diverse Europese werkgroepen interessant en de studies die zij deden zoals de inventarisatie van afspraken die in cao's in verschillende landen waren gemaakt over arbeidstijdverkortening en flexibiliteit.
De Industriebond had het idee dat ze zich moest verweren tegen een offensief van werkgevers. Een belangrijke vraag die dit opwerpt is: welke argumenten en tactieken werden door de werkgevers gebruikt (nationaal en internationaal) en hoe reageerde de vakbeweging hier wel/niet op?
Ook de rol van de media die de vakbeweging regelmatig hebben neergezet als conservatief en niet meer van deze tijd is interessant. Dit sluit aan bij interne discussies over organisatievormen in het vorige hoofdstuk en sluit bovendien aan op het denken over mentaliteit of 'tijdgeest' (Tamminga).
Verder valt op dat verschillende FNV-bonden verschillende accenten legden binnen de discussie over flex en dat dit in de loop der tijd kon veranderen. Bij de Industriebond werd meer aandacht besteed aan weekendwerk en ploegenarbeid, bij Abvakabo was er meer aandacht voor uitzendwerk. In de periode 2010-2015 was Bondgenoten meer met uitzendwerk bezig en Abvakabo meer met oproepkrachten en nul-uren-contracten. Dit zegt waarschijnlijk iets over de ontwikkelingen binnen de sectoren die zij vertegenwoordigen. Om meer te kunnen zeggen over de verschillende omgang van bonden met het thema flexibilisering zou hier nog uitgebreider onderzoek naar moeten worden gedaan. Werd van sectoren gewisseld en waarom? Interessant kan ook zijn om te kijken hoe gender hier invloed op had. Speelde de groei van het aantal vrouwelijke werknemers een rol?

### **Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Dienstenbond**

<b>Jaar</b>	<b>Stukken van bondsraad en bondsbestuur Dienstenbond</b>
1985	Brochure Flexibele arbeid onder de maat! Een vakbondsvrouwenstrategie tegen wegwerpbanen
1986	Aktieplan Flexibilisering Bondsraad vergadert over banenpools en flexwerk
1987	Echte baan of modetrend? Oriënterend onderzoek naar flexibel werken in de dienstensector
1991	Bedrijfsgroep Bioscoop en Filmverhuurbedrijven Halfjaarverslag sociaaleconomisch beleid
1996	Flex-campagne: themadag voor leden, onderzoek onder 450 leden, deelname werkgroep flexibilisering en FNV-campagne rondom flex. Onderhandelingsinzet en voorlegger Star-akkoord Flexibiliteit en Zekerheid
	In 1998 is de Dienstenbond gefuseerd tot Bondgenoten



### *FNV-vrouwen tegen wegwerpbanen*

De vrouwen van de FNV-brede werkgroep Marflex<sup>59</sup> trokken in 1985 aan de bel. Flexibilisering was op dat moment een 'toverwoord' geworden voor werkgevers om hun personeelsbestand flexibel te maken. Dit gebeurde op vijf terreinen: arbeidstijden, arbeidsovereenkomsten, functies en niveaus, inkomen en regelgeving. Vrouwen, schreven ze in de brochure *Flexibele arbeid onder de maat! Een vakbondsvrouwenstrategie tegen wegwerpbanen*, kregen hier het meest mee te maken en werden steeds meer naar de marge van de arbeidsmarkt gedrukt.<sup>60</sup>

De FNV-vrouwen signaleerden dat flexibilisering te weinig aandacht kreeg in de vakbondswereld. De oorzaak was dat de betrokken vrouwen vaak niet georganiseerd waren in de vakbeweging. Maar ze schreven ook dat die houding was veranderd. Doordat werkgevers tijdens de cao-onderhandelingen steeds meer flexibilisering voorstelden, moest de vakbeweging met een antwoord komen. Met de publicatie van *Flexibele arbeid onder de maat!* wilden de FNV-vrouwen de rechtspositie en de verschillende vormen van flexibilisering onder de aandacht brengen en daarnaast met een aanzet komen om de trend te keren. De vrouwen schrijven dat ze zich ondanks hun kritische toon realiseerden dat het flexibele werk voor veel vrouwen de enige manier was om aan betaald werk te komen.

Opvallend was dat de eerste FNV-activiteiten rond flexibilisering waren geïnitieerd door vrouwen. De brochure geeft een kort overzicht van wat er tot dan toe was gebeurd:

#### **1983**

- Oprichting van de werkgroep marginalisering/flexibilisering (FNV-Secretariaat voor vrouwelijke werknemers)
- Inventarisatie van flexibel werk

#### **1984**

- Themadag en themamap *Vrouwenarbeid in de marge*, waar voorbeelden werden opgesomd en korte- en langere termijn-eisen werden gesteld
- Resolutie waarin verontrusting werd uitgesproken over de toename van flexibilisering en waarin de FNV-bonden werden opgeroepen zich hier indringend mee bezig te houden
- De resolutie werd onder de aandacht gebracht op het FNV-congres
- De FNV-nota *Kiezen voor nieuwe kansen* kreeg een passage over flexibele contracten
- De schoonmaak-cao kreeg een passage over minimum- en maximaantal uren voor afroepkrachten
- In de cao V&D kregen hulpkrachten een van het minimumloon afgeleid loon
- In verschillende bonden verscheen voorlichtingsmateriaal
- Vrouwencursus over flexibilisering
- Publicatie van enquête onder alle FNV-bonden in het *Tijdschrift voor Politieke Economie*

---

<sup>59</sup> Benadrukt moet worden dat de werkgroep Marflex een initiatief was van de FNV Vakcentrale, waar ook vrouwen van de Dienstenbond actief waren. Een uitgebreidere analyse is terug te vinden in Corrie van Eijl, *Maandag tolereren we niets meer. Vrouwen, arbeid en vakbeweging 1945-1990* (Amsterdam 1991).

<sup>60</sup> *Flexibele arbeid: onder de maat!*, 5.

## 1985

- Publicatie brochure *Flexibele arbeid onder de maat!* speciaal voor kaderleden van de vakbonden
- Eerste steunpunt voor thuiswerksters<sup>61</sup>

### *Werknemers tegen elkaar uitgespeeld*

Vanaf 1980 was arbeidstijdverkorting een belangrijk thema in het vakbondswerk, met als doel meer banen te creëren. Arbeidstijdverkorting (atv) leverde echter niet veel nieuwe banen op, constateerden de FNV-vrouwen in 1985. Werkgevers grepen atv aan om de vaste bezetting terug te brengen tot een minimum en aan te vullen met tijdelijke krachten of afroepkrachten. Volgens *Flexibele arbeid: onder de maat!* nam bovendien de concurrentie tussen werknemers toe doordat ze onder verschillende voorwaarden moesten werken. Daardoor konden cao's langzaam worden 'uitgehouden en groepen werknemers tegen elkaar worden uitgespeeld'.<sup>62</sup>

### *Nieuw beleid*

Het was dus tijd voor nieuw beleid. De vrouwen van de werkgroep Marflex keurden flexibilisering volledig af en stelden dat alle flexibele contracten verboden zouden moeten worden, omdat ze met name vrouwen tot tweederangsburgers maakten. Een verbod zou alleen niet in alle gevallen het gewenste effect hebben en uit ervaring bleek dat een verbod ook kon worden omzeild door werkgevers. Per bedrijfstak moest worden bekeken wat haalbaar vakbondsbeleid was. Dit beleid hing af van factoren als het langere termijn doel van economische zelfstandigheid en herverdeling van werk, de situatie in de bedrijfstak, de machtspositie van de vakbond in de bedrijfstak en strategische overwegingen zoals het gevaar dat werkgevers meer gebruik zouden gaan maken van uitzendbureaus of een nieuwe contractvorm zouden verzinnen. Ook het voorstel van een basiscontract met een minimum aantal uren had haken en ogen, want door flexibele contracten te verbeteren zou de vakbeweging het bestaan ervan legaliseren. Zowel in de cao-onderhandelingen als in de wetgeving moest verandering komen. De eisen van de werkgroep waren:

- Alle werknemers vallen onder de cao;
- limiet stellen aan aantal flexibele contracten;
- geen afroep- en nul-urencontracten;
- schriftelijke arbeidsovereenkomsten en duidelijke functieomschrijvingen ;
- min-max contracten alleen onder voorwaarden;
- duidelijkheid over werktijden;
- beloning conform cao;
- bepalingen t.a.v. overwerk en werken buiten kantooruren;
- personeelsbeleid dat gericht is op positieverbetering van parttime en flexibele krachten;
- thuiswerksters onder de werkingssfeer van de cao;
- meer voorlichting over flexibele contracten;
- effectieve controle op gemaakte afspraken.<sup>63</sup>

De FNV-vrouwen vonden dat bij de overheid een belangrijke taak lag om werk te reguleren dat niet onder een cao viel. Zo moesten nul-uren-contracten wettelijk worden verboden.

---

<sup>61</sup> Ibidem, 6.

<sup>62</sup> Ibidem, 31-32.

<sup>63</sup> Ibidem, 33-40.

Door de Wet op het minimumloon bij te stellen moest de beloning worden verbeterd en de ontslagbescherming moest ook voor flexibele contracten gelden. Iedereen moest bovendien goed verzekerd zijn. Een manier om het werken met flexibele krachten minder aantrekkelijk te maken was om de werkgevers er meer voor te laten betalen. De overheid zou het goede voorbeeld moeten geven.<sup>64</sup>

#### *Flex buiten gezichtsveld van de bond*

'De flexibele contracten bleven in eerste instantie buiten het gezichtsveld van de vakbeweging'<sup>65</sup>, schreven de FNV-vrouwen in *Flexibele arbeid: onder de maat!*. De oorzaken voor de 'beperkte en kortzichtige reactie' waren volgens hen:

- De kern van de vakbonden bestond uit andere werknemers dan degenen die in marginale flexibele contracten terecht kwamen;
- groepen die met flexibele contracten te maken kregen, waren slecht georganiseerd in de vakbonden;
- traditionele opvattingen over gezins- of kostwinnersdenken staken de kop op, wat zorgde voor een belangentegenstelling binnen de bonden.<sup>66</sup>

De vakbeweging moest zich inzetten voor een strategie die de belangen van alle werknemers tot hun recht zou laten komen. Die strategie kon bestaan uit:

- Onderhandelingen in de Star en de SER;
- druk uitoefenen op de overheid om betere wettelijke regels op te stellen;
- het informeren van parlementsleden;
- het gesprek aangaan met werkgevers;
- groepen die veel met flexibele contracten werken organiseren;
- individuele gevallen bijstaan;
- bedrijfsledengroepen in de gaten laten houden of het aantal flexibele contracten groeit en dit aankaarten bij leidinggevenden;
- ondernemingsraden hun initiatiefrecht en adviesrecht laten inzetten om flexibilisering aan te kaarten of ze een onderdeelcommissie laten instellen.<sup>67</sup>

Tijdens de bondsraadsvergadering van de Dienstenbond van 14 mei 1986 werd besproken dat er in de cao-onderhandelingen in de groothandel levensmiddelen geen principeakkoord was afgesproken. Eén van de hete hangijzers was flexibilisering. Een meerderheid van de bondsraad wilde dat de cao alsnog ondertekend werd.<sup>68</sup>

#### *Schijnvrijheid*

In de winter van '86-'87 zette de Dienstenbond een enquête uit onder vrouwelijke leden met als doel meer zicht te krijgen op flexibel werken in de dienstensector. De uitkomsten werden gepubliceerd in de nota *Echte baan of modetrend? Oriënterend onderzoek naar flexibel werken in de dienstensector*. Doordat de groep flexibel werkenden een grote omvang had aangenomen, probeerde de Nederlandse vakbeweging ook de flexibel werkenden

---

<sup>64</sup> Ibidem, 40-41.

<sup>65</sup> Ibidem, 42.

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Ibidem, 43-44.

<sup>68</sup> Bondsraad vergadert over banenpools en flexwerk (25-3-1986), Archief Dienstenbond, 10814.1, 1986-76.

meer aan zich te binden. Werkgevers verkochten de flexibiliseringstrend als meer vrijheid voor werknemers. Uit de enquête: 'Door tegenstanders van de flexibiliseringsdrift wordt hier tegenin gebracht dat door flexibilisering de macht en daardoor ook de beschikking over vrijheid juist verschuift in de richting van de werkgever en dat flexibilisering veelal een keus is die de werkende wordt opgedrongen in de zin van of een flexibele baan of geen baan.'<sup>69</sup>

Het rapport benadrukte verder dat de Dienstenbond relatief veel te maken had met flexibilisering omdat veel vrouwen werkzaam waren in de dienstensector. De bond had beleid rond flexibilisering uiteengezet in het *Aktieplan Flexibilisering*, met een strategie op cao-niveau, bedrijfsniveau en het niveau van individuele belangenbehartiging. Om de belangen van de flexibele werknemers beter te kunnen behartigen, was het nodig om meer zicht te krijgen op de werksituatie van flexibel werkenden en hun wensen. Op de enquête kwamen weinig antwoorden van mensen met een flexibel contract, wat nogmaals bevestigde dat deze groep ondervertegenwoordigd was in de vakbeweging.<sup>70</sup>

#### *Tegengaan van flex in de praktijk*

In FNV-verband vond in 1991 een eerste discussie plaats over het opzetten van een actiecentrum flexibele arbeidsrelaties, als uitwerking van het eerder besproken plan *FNV-2000*. Dit sloot aan op de doelstelling van de Dienstenbond om 'pulparbeid' en flexibele contracten actief tegen te gaan.<sup>71</sup> In de praktijk bleek dit lastig. De Bedrijfsgroep Bioscoop en Filmverhuurbedrijven van de Dienstenbond onderzocht dat jaar hoe de gemaakte afspraken rond flexibilisering uitpaktten in de cao's. Wat bijvoorbeeld bleek, was dat vaker een contract voor de duur van acht uur werd afgesloten maar dat 'veelvuldig dispensatie werd aangevraagd' door werkgevers om toch kleinere contracten af te sluiten. 'Tussentijdse afspraken om verbeteringen aan te brengen bleken niet haalbaar.'<sup>72</sup>

#### *Uitzendwerk blijft lonend*

1996 was ook voor de Dienstenbond een druk jaar als het gaat om flexibilisering. In een vertrouwelijke notitie maakte de federatieraad haar hoofdlijnen voor de onderhandelingsinzet voor het Star-akkoord Flexibiliteit en Zekerheid bekend. Door de korte looptijd van het adviestraject en de hoeveelheid bondsorganen die betrokken waren bij het onderwerp, moest de raad overstappen op een 'aangepaste vorm van overleg en achterbanberaad' in de vorm van een klankbordgroep.<sup>73</sup> In het cao-beleid 1997 werkte de Dienstenbond het Flexakkoord uit. Als een positieve ontwikkeling zag de bond dat flexkrachten in meer gevallen een normale arbeidsovereenkomst konden afdwingen. Maar werkgevers hadden mogelijkheden om via nieuwe vormen van arbeid aan de onderkant van de arbeidsmarkt mensen in te huren en de conclusie was 'het loont nog steeds om veel uitzendkrachten in

---

<sup>69</sup> *Echte baan of modetrend?*, 2-3. Naast dit onderzoek voerde het Ministerie van Sociale Zaken en Buro Regioplan een kwalitatief onderzoek uit naar flexibilisering. Voor een overzicht van de cao-afspraken rond flexibilisering wordt verwezen naar Kaderlijn 5-1987; *Actieplan Flexibilisering*.

<sup>70</sup> *Echte baan of modetrend?*, 5-6, 13; *Aktieplan flexibilisering* (augustus 1986), Archief Dienstenbond, 10814.1, 1986-76.

<sup>71</sup> *Halfjaarverslag sociaaleconomisch beleid Dienstenbond FNV*, Archief Dienstenbond, 10813.1, 1991-79.

<sup>72</sup> *Verrichtingen Bedrijfsgroep Bioscoop en Filmverhuurbedrijven*, juni-november 1990, Archief Dienstenbond 10813.1 1991-79.

<sup>73</sup> Ieke van den Burg en Lodewijk de Waal, 'Hoofdlijnen en toelichting op concept STAR-akkoord Flexibiliteit en Zekerheid' (22-03-1996), Archief Dienstenbond, 10813.7, 1996-190.

te huren'. De onzekere rechtspositie van flexwerkers was een belemmering voor de ontwikkeling van vakbondsmacht en het afsluiten/verbeteren van cao's. Het bleef noodzakelijk om in het vakbondswerk actief in te zetten op het aanpakken van flexwerk.<sup>74</sup>

<b>Vervolgonderzoek</b>	
	De vrouwen van de werkgroep Marflex kunnen worden gezien als de pioniers van de vakbeweging als het gaat om het aanpakken van flexibilisering. De publicatie <i>Flexibele arbeid onder de maat! Een vakbondsvrouwenstrategie tegen wegwerpbanen</i> geeft een goed beeld van de houding van de FNV tot dan toe en de noodzaak om al in de jaren tachtig tot nieuw beleid te komen. Welke rol gender speelde in deze ontwikkelingen is het onderzoeken waard, ook in het licht van de positieve rol die flexibilisering speelde in de groei van het aantal vrouwelijke werknemers. Dit kan ons iets vertellen over de dynamiek – zowel waar het gaat om het signaleringsvermogen, als om de vernieuwingskracht binnen de bond.
	Het Flexakkoord lijkt een belangrijke schakel in vervolgonderzoek naar de verdere gang van zaken rond flexwerk. Al bij het vaststellen van het cao-beleid voor 1997 was er discussie of het net ingevoerde Flexakkoord het gewenste effect had. Hoe keek de vakbeweging hier later tegen aan?

### Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Bondgenoten

	<b>Stukken van bondsraad en bondsbestuur Bondgenoten (fusie 1997 van onder andere Dienstenbond en Industriebond)</b>
2009	Notitie Gewoon Goed Werk Brochure <i>Decent work flex wereldwijd. Wat betekent flexibilisering voor werknemers en vakbonden? Ervaringen uit verschillende sectoren, wereldwijd</i>
	De dossiers van de jaren 2001, 2006 en 2011 zijn geraadpleegd maar leverden geen relevant archiefmateriaal op.

#### *Tweedeling van de arbeidsmarkt*

'Gewoon goed werk' was één van de topprioriteiten van Bondgenoten in 2009. Naast een beter salaris moesten werknemers volgens de bond meer vaste banen krijgen. In het cao-beleid werd ingezet op gelijk loon voor gelijk werk, ongeacht het arbeidscontract, en vaste contracten voor tijdelijk werk dat niet verdwijnt. De aftrap van de internationale campagne rond 'decent work' was de World Action Day op 7 oktober 2009 in Parijs.<sup>75</sup> Henk van der Kolk, voorzitter van FNV Bondgenoten zei in de brochure *Decent work flex wereldwijd*: 'Zelfs in Nederland met zijn geprezen Poldermodel, tekent een scherpe tweedeling van de arbeidsmarkt zich af. [...] Niet voor niets dat de FNV Bondgenoten het streven naar 'gewoon goed werk' tot topprioriteit heeft gemaakt.'<sup>76</sup>

*Flexibiliteit in ruil voor beter loon*

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Notitie bondsraad *Gewoon goed werk* (19-08-2008), Archief FNV Bondgenoten, ARCH03051, digitaal BR2008-054.

<sup>76</sup> *Decent work(flex) wereldwijd. Wat betekent flexibilisering voor werknemers en vakbonden? Ervaringen uit verschillende sectoren, wereldwijd* (2009).

Flexibilisering in zijn geheel terugdringen was niet haalbaar, stelde bondsbestuurder Marcel Nuyten. Daarom zette Bondgenoten in onderhandelingen in op het vergroten van flexibiliteit in ruil voor beter loon, beter pensioen en betere opleidingen. Ervaring had geleerd dat afspraken in een cao over het verkorten van de periode voordat uitzendkrachten recht hadden op vast werk, werkgevers ertoe bracht uitzendkrachten sneller te ontslaan om niet aan die verplichting te hoeven voldoen. Voorbeelden waren er genoeg zoals in de supermarktsector waar werkgevers met nieuwe contractvormen kwamen om onder strengere wetgeving uit te komen. Wat Bondgenoten volgens Nuyten kon doen was:

- Afspraken maken in cao's voor beter loon, beter pensioen en betere opleidingen; via de uitzend-cao was dit moeilijk maar via de cao van inleners kon dit wel;
- aanscherpen van Nederlandse wetgeving om het oprichten van 'nep-bonden' tegen te gaan;
- procederen tegen malafide cao's.

Flexibilisering stelde de vakbond voor strategische dilemma's volgens de brochure *Decent work*: sommige vakbonden richtten zich volledig op verbetering van de situatie van flexibele arbeidskrachten, anderen streefden juist naar een volledig verbod van tijdelijke contracten. 'Beide strategieën waren niet noodzakelijk succesvol en de meeste vakbonden kozen voor een middenweg.'<sup>77</sup>

#### *Internationaal*

In de campagne Gewoon goed werk, werd een sterk verband gelegd tussen lage lonen, flexibilisering en globalisering. Daar hoorde een actieve samenwerking met internationale koepelorganisaties en werknemers in andere landen bij. De FNV zette in 2009 een Bedrijfsmonitor op en een Gewoon Goed Werk Merk waarmee werknemers konden onderzoeken hoe 'goed' hun werk was. Speciale aandacht werd besteed aan Nederlandse multinationals omdat in die bedrijven steeds meer productie werd uitbesteed en de groep tijdelijke werknemers bij die multinationals groeide.<sup>78</sup>

<b>Vervolgonderzoek</b>
Bij het aanpakken van flexibilisering liep de vakbeweging tegen haar eigen grenzen aan. Flexibilisering was zo wijdverbreid dat het niet haalbaar vakbondsbeleid leek om het in zijn geheel te willen terugdringen. Het politieke tij zat tegen: neoliberal beleid op nationaal en internationaal niveau (EU, OESO) vierde hoogtij, en flexibele arbeidsmarkten werden gezien als het medicijn tegen alle kwalen van de economie. De ontwikkeling in dit soort attitudes geeft mogelijk meer inzicht in veranderingen in strategieën rond flexibilisering.
Een groot vraagstuk voor de vakbeweging was: moeten we inzetten op regulering of moeten we ons tegen flexibilisering (uitzendwerk, nul-uren-contracten etc.) verzetten?
Een andere uitdaging was de invloed van 'nep-bonden' en 'malafide cao's'. Hier wordt in de archiefstukken kort naar verwezen. Op welke manier werd het bestaan daarvan door werkgevers gestimuleerd? Waren deze 'nep-bonden' zich van hun positie bewust? En zijn er pogingen geweest om deze praktijken tegen te gaan?

<sup>77</sup> *Decent work(flex) wereldwijd*, 20.

<sup>78</sup> *Ibidem*, 7.

Uit de campagne Gewoon goed werk blijkt dat flexibilisering steeds meer in verband werd gebracht met andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zoals de groeiende invloed van multinationals. In hoeverre is het een vruchtbare strategie geweest om deze ontwikkelingen in een campagne samen te brengen? En heeft internationale samenwerking iets opgeleverd? Het verslag van de Gewoon goed werk conferentie van 6 maart 2009 is een goede bron omdat daar beleid, successen en strategieën op het gebied van flexibilisering van de arbeidsmarkt werden besproken.

### **4.3.3 Steekproef acties**

Flexibilisering is sinds de jaren tachtig een fenomeen waar de vakbeweging niet omheen kon en tegelijkertijd moeilijk grip op kon krijgen. Om de groei van flexibele arbeidsrelaties en de poging van de vakbeweging om hier een adequaat antwoord op te vinden verder te onderzoeken, is een aantal actiedossiers uitgebreider bekeken. Gekozen is voor acties in verschillende decennia, sectoren en van diverse bonden. Een extra overweging was dat van deze acties genoeg bronnenmateriaal voor handen was om iets te kunnen zeggen over het verloop van de acties. Het bronnenmateriaal voor de verschillende acties is geanalyseerd en verwerkt in een afzonderlijk dossier (vanwege de vertrouwelijkheid van niet-openbaar archief is deze niet in dit rapport opgenomen), in dit rapport bespreken we de belangrijkste observaties wat betreft:

- Achtergrond van de actie;
- gevolgen voor werknemers;
- reactie van de vakbonden;
- waar de bonden tegenaan liepen;
- doelstellingen en strategie van de actie;
- middelen en methoden;
- samenwerking buiten de vakbeweging;
- resultaat ten opzichte van doelen.

#### *Korte beschrijving acties*

De volgende acties zijn voor dit onderzoek onderzocht:

##### 1989 – Supermarkt cao (Dienstenbond)

Kleinschalig enquêteonderzoek in 1988 liet zien dat het supermarktpersoneel met onderbetaling en 'ongewenste flexibilisering' kampte. De Dienstenbond trachtte deze misstanden via de cao van 1989 aan te pakken. Ondanks de lage organisatiegraad en het ontbreken van een actietraditie wist de Dienstenbond veel medewerkers uit supermarkten via informatiecampagnes en ledenraadplegingen te betrekken bij de cao-onderhandelingen. Toen werkgevers de cao-onderhandelingen afbraken kon de Dienstenbond een grote aanhang mobiliseren voor een betere cao. De aankondiging nieuwe actievormen, zogenoemde 'picket-lines', te zullen inzetten, was voor werkgevers voldoende reden om de cao-eisen (zij het nog steeds maar een deel daarvan) te accepteren.

##### 1991 – Deeltijdcampagne (Abvakabo)

Deze campagne vond zijn oorsprong in het idee dat de vakbond 'de helft van z'n potentiële doelgroep links laat liggen'. Leden en potentiële leden moesten (beter) geïnformeerd worden over het beleid van Abvakabo ten aanzien van deeltijdarbeid en flexibele contracten.

Op deze manier hoopte men dat meer deeltijdwerk(st)ers lid werden van de vakbond. Tevens wilde Abvakabo het bewustzijn van (vaste) werknemers vergroten dat de slechte rechtspositie van deeltijders ook de positie van voltijdswerkers aantast. Als onderdeel van de campagne brachten leden in kaart hoeveel werknemers bij de overheid (ongewenst) een tijdelijk dienstcontract hadden. Een groot aantal van deze flexwerkers durfde kritiek nauwelijks kenbaar te maken aan werkgevers uit angst dan helemaal geen vaste aanstelling te zullen krijgen.

#### 1999 – Smiths (Bondgenoten)

In het najaar van 1998 werden 44 uitzendkrachten bij Smiths Food Group ontslagen. Volgens FNV Bondgenoten ging het hier om een ‘vuile truc’. Door uitzendkrachten voor 1 januari 1999 te ontslaan dachten uitzendbureaus de Wet flexibiliteit en zekerheid te kunnen ontduiken. Aangezien uitzendkrachten nauwelijks georganiseerd waren en geen specialistische kennis over de ‘complexe Flexwet’ hadden, besloot Bondgenoten een ‘Flexlijn’ op te zetten. Via deze telefoondienst werden uitzendkrachten geïnformeerd over hun rechten. Tevens kon de bond op basis van deze telefonische informatie acties voorbereiden tegen uitzendbureaus die de Flexwet probeerden te ontduiken. Bij Smiths Food Group besloot de directie onder druk van een stakingsdreiging door het vaste personeel om de (ontslagen) uitzendkrachten vast in dienst te nemen.

#### 2004 – Albert Heijn (Bondgenoten)

In augustus 2004 dreigde de regering cao’s niet langer algemeen verbindend te verklaren als er geen schalen zouden worden opgenomen die begonnen op het wettelijk minimumloon. Albert Heijn greep dit aan om te bezuinigen op personeelskosten. Poolse uitzendkrachten werden in Distributiecentra aangenomen en betaald volgens de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU)-cao. Bondgenoten vond deze verdringing en arbeidsconcurrentie op basis van een andere cao schandalig. Zij riep Albert Heijn dan ook op om de afspraken die in de AH-cao over uitzendkrachten waren gemaakt na te leven. Deed zij dit niet dan zou Bondgenoten de protestactie ‘Flessenpost’ starten. Klanten zouden dan worden opgeroepen een muntje in de teruggebrachte lege flessen te stoppen waardoor Albert Heijn bij het reinigingsproces van de flessen – voor het hergebruik – oponthoud en financiële schade opliep.

#### 2009 – Vleesverwerker Beusmeat (Bondgenoten)

Bondgenoten stelde in 2009 vast dat de Poolse uitzendkrachten bij de vleesverwerker Beusmeat harder moesten werken dan hun Nederlandse collega’s, meer uren maakten en tegelijkertijd minder betaald kregen dan het minimumloon. Zij voerde dan ook actie om ervoor te zorgen dat alle werknemers bij Beusmeat volgens de vlees-cao en niet volgens de uitzend-cao betaald werden. Hoewel de Poolse werknemers hierdoor volgens het minimumloon betaald werden is Bondgenoten er niet in geslaagd om hen met ‘terugwerkende kracht volgens de vlees-cao’ te laten belonen en betere huisvesting te realiseren.

#### *Achtergrond van de acties*

Alle acties die in dit hoofdstuk worden behandeld waren gericht op negatieve gevolgen van flexibilisering van arbeid: slechte cao’s (Acties Supermarkt-cao 1989), groeiend aantal



werknemers deeltijdwerk (Abvakabo 1991), negatieve gevolgen Wet flexibiliteit en zekerheid (acties Smiths Food Group 1999), slechte wetgeving (acties Albert Heijn 2004) en onderbetaling Poolse uitzendkrachten (2009).

### *Gevolgen voor werknemers*

Veel werknemers met flexibele contracten werden volgens de uitzend-cao betaald. Bij Beusmeat eiste de FNV dat werknemers volgens de betere vlees-cao betaald zouden worden. Grote supermarkten (Jumbo 2013) zeiden dat ze een groothandel waren om zo onder een andere cao te kunnen vallen. Daarbij werd het feit dat de FNV ook de ABU-cao had ondertekend tegen de FNV gebruikt. Het argument van de woordvoerder van Albert Heijn was: 'Waarom is die ABU-cao niet goed? Die heeft de vakbond toch ook ondertekend?' De reactie van FNV-bestuurder Han Westerhof in een brief aan premier Balkenende:

Maar als we geen afspraken maken laten we onze leden over aan het verkoopkantoor van cao's dat nu zakendoet met de uitzendondernemertjes van MKB verenigd in de NBBU. Als wij geen afspraken maken dan zou ons poldermodel echt naar de gallemiezen zijn geholpen. [...] Maar de belangrijkste reden om toch weer met de ABU te gaan praten bent uzelf. Want als de uitzendkrachten afhankelijk worden van de oud vakbondsbestuurders van Hoof en Verburg, dan zou zelfs de meest verstokte vakbondshater terug willen zwemmen naar de cao-tafel van de ABU.

De Wet flexibiliteit en zekerheid was bedoeld om flexwerk beter te reguleren, maar uit de acties van de vakbonden spreken onbedoelde negatieve gevolgen voor werknemers. De nieuwe wet ging ervan uit dat flexwerkers kundig en mondig zijn. Het is belangrijk dat mensen weten wat hun rechten en plichten zijn, maar de nieuwe wet is 'alles behalve eenvoudig; het is een web van regels, mitsen en maren', aldus een artikel in *FNV magazine*.<sup>79</sup> Ook werd duidelijk dat werkgevers erin slaagden ontwijkingsconstructies te bedenken waardoor werknemers slachtoffer van de Flexwet werden. Bij Albert Heijn leidde de lagere beloningen aan nieuwe uitzendkrachten uit de nieuwe lidstaten (vooral Polen) ertoe dat de concurrentie tussen uitzendkrachten onderling toenam en vaste banen in het gedrang kwamen.

### *Reactie van de vakbonden*

Door de jaren heen heeft de FNV een genuanceerde houding ingenomen tegenover flexibilisering en deeltijdarbeid. De FNV-bonden waren kritisch, maar bijvoorbeeld ook grote voorstanders van deeltijdwerk omdat het gezien werd als oplossing voor de oplopende werkloosheid. Flexibilisering was voor de bonden bovendien niet altijd het grootste probleem. Bij de supermarkt-campagne vond de Dienstenbond niet flexibilisering maar de slechte lonen het belangrijkste strijdpunt. Ook speelde mee dat als het economisch beter ging in Nederland, het minder noodzakelijk leek kritisch te zijn over flexibele arbeid.

Een serie campagnes rond deeltijdwerk kwam op gang in de jaren negentig, waarin ook aandacht werd gevraagd voor de negatieve gevolgen van flexibele arbeidscontracten. AbvaKabo en de Vervoersbond voerden in 1991 en 1992 actie rond de deeltijdcampagne met drie doelen: informatievoorziening, ledenwerving en verbeteren van de arbeidsvoorwaarden van deeltijders en mensen die werkten op tijdelijke en flexibele contracten. Vervolgens bracht de FNV-

---

<sup>79</sup> 'Situatie voor flexwerkers veranderd. Nieuwe wet, nieuwe rechten', *FNV magazine* (14-01-1999) 32-33.

brede campagne van 1993 de discussie over deeltijd verder op gang. Deze campagne was er vooral op gericht om deeltijdwerk te promoten als oplossing voor de oplopende werkloosheid. Het werken in deeltijd moest op de agenda van de cao-onderhandelaar en die moest keiharde afspraken gaan maken met de werkgevers om zo duizenden nieuwe banen te creëren. Hoewel in 1991 nog de directe koppeling werd gemaakt tussen deeltijd en flexwerk, was dit hier niet het geval. In 1993 werd bovendien met VNO/NCW een nieuw akkoord afgesloten onder de naam 'een nieuwe koers'. Hierin stemde de FNV in met vergaande loonmatiging en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden.<sup>80</sup>

### *Waar de bonden tegenaan liepen*

Bij de acties rond flexibilisering van de arbeid liepen de vakbonden tegen de vraag aan: met wie praat je als vakbond en waar leg je de verantwoordelijkheid? Bij het uitzendbureau of bij het bedrijf dat de mensen in dienst heeft? Jan Riemens van Beusmeat weigerde bijvoorbeeld te overleggen met de bonden. Hij stelde dat de uitzendbureaus verantwoordelijk waren voor de betaling van hun werknemers. Hetzelfde probleem speelde bij Smiths zoutjesfabrikant.

De lage organisatiegraad en lage ledenaantallen waren een grote uitdaging in de acties rond flexwerk. Dit was zeker het geval bij de deeltijdcampagne van Abvakabo, bij Smiths en bij Albert Heijn: de organisatiegraad onder deeltijders en uitzendkrachten was slecht. De combinatie van de enorme en snelle groei van deeltijdwerk en de lage organisatiegraad, maakte dat deze kwestie serieuze aandacht vroeg volgens de Abvakabo. De bond zou de helft van z'n potentiële doelgroep links laten liggen. Ledenwerving was een belangrijk doel van de campagne. Het idee was om stap voor stap eerst verbetering van de arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van mensen met flexibele contracten te bewerkstelligen, zodoende meer vakbondskracht te ontwikkelen en deze groep beter te bereiken. Uiteindelijk bleef een belangrijke vraag: ga je je als bond inzetten voor flexwerkers, want leden binden was hier moeilijk. De belangenbehartiging van niet-leden werd bij de deeltijdcampagne expliciet genoemd als iets waar nog een antwoord op moest komen. Hetzelfde gold voor de Flexlijn tijdens de acties rond de Wet flexibiliteit en zekerheid. De Flexlijn was nadrukkelijk ook bedoeld voor niet-leden.

Intimidatie van werkgevers maakte het in sommige gevallen moeilijker voor de bond om werknemers te organiseren en maakte de actiebereidheid lager. Bij Albert Heijn en Beusmeat waren werknemers bang dat ze direct ontslagen zouden worden. De bereidheid tot staken was bij Albert Heijn daardoor niet erg groot. Bij Beusmeat beschuldigde de FNV de directeur van het uitzendbureau ervan naar een bijeenkomst te zijn gekomen om foto's te kunnen maken van de aanwezigen. Zo zou zicht komen op de Polen die dwarszaten om ze vervolgens de laan uit te kunnen sturen.

### *Doelstellingen en strategie van de acties*

Verschillende deeltijdcampagnes (Abvakabo, Vervoersbond) richtten zich op speciale doelgroepen. De doelgroepen die 'met de problematiek te maken hebben'<sup>81</sup> waren op dat moment vrouwen, jongeren en etnische minderheden. Bij de landelijke campagne in 1993 die deeltijdbanen moest promoten vanwege de positieve effecten op de werkgelegenheid

---

<sup>80</sup> Akkermans, *Redelijk bewogen* (1999), 148.

<sup>81</sup> Notitie deeltijdcampagne (14 mei 1991), Archief Abvakabo FNV, 50109.10, 1991-1.

richtte de FNV zich juist voor een belangrijk deel op werkende mannen, omdat zij hier in mindere mate mee te maken hadden gehad terwijl flexwerk onder vrouwen en migranten al wijdverspreid was. Om het bewustzijn over flexwerk te vergroten zette de vakcentrale daarom in op mannelijke werknemers.<sup>82</sup> Poolse werknemers waren een belangrijke doelgroep bij Albert Heijn en Beusmeat-acties. Bij de campagnes die zich richtten op informatievoorziening was een groot deel van de doelgroep bovendien intern: het medezeggenschapskader, bestuurders, staf- en beleidsmedewerkers. Dit laat zien dat er binnen de bonden grote behoefte was aan meer informatie en de kennis over flexibilisering mogelijk nog niet optimaal was.

Betere cao's was bij de Supermarkt-campagne en bij Beusmeat een belangrijk doel. 'De bestaande knelpunten in de diverse sectoren moeten geïnventariseerd worden en in de cao-onderhandelingen / het arbeidsvoorwaardenoverleg ingezet worden.'<sup>83</sup> De supermarkt-cao was aan herziening toe want die zou de slechtste van heel Nederland zijn. Bij Beusmeat was het doel van de FNV dat de werknemers volgens de vlees-cao betaald zouden worden in plaats van de uitzend-cao. Opvallend was dat bij de deeltijdcampagne de prioriteit uitging naar het werven van nieuwe leden en dat het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden voor deze groep daaraan ondergeschikt werd gesteld. Het was noodzakelijk om eerst vakbondsmacht op te bouwen voordat de bond hier echt iets kon betekenen.

Informatie verzamelen om de problemen in kaart brengen was één van de strategieën van de deeltijdcampagnes. Ook bij acties rondom de Flexwet trachtte de FNV een idee te krijgen van hoeveel uitzendkrachten zich met dezelfde situatie geconfronteerd zagen als de uitzendkrachten van Smith. Vervolgens wilde de FNV deze informatie doorgeven aan de betreffende vakbondsbestuurders om actie te ondernemen. Het idee was dat de FNV via de Flexlijn als overkoepelend orgaan voeling en inzicht kon krijgen met de problemen die uitzendkrachten in verschillende bedrijven ervoeren. Op basis van deze informatie kon zij vervolgens de misstanden bij bedrijven (klein en groot) aanpakken. Bij Beusmeat richtte het verzamelen van informatie zich op de vraag hoezeer de Polen werden benadeeld door loonstrookjes te analyseren.

Mensen informeren werd als strategie ingezet bij de supermarkt- en deeltijdcampagne. Daarbij had de bond de keuze voor kwalitatief (zoveel mogelijk toelichten) of kwantitatief (alleen uitdelen in zoveel mogelijk winkels) informeren. Een knelpunt was dat hier veel leden voor nodig waren.

Tijdens de deeltijdcampagne bestond bij de bond de angst voor negatieve beeldvorming. Zij lieten dan ook het oorspronkelijke plan varen om een zwartboek te maken door kaderleden de bedrijven, diensten en instellingen in te sturen om te onderzoeken welke misstanden er allemaal waren en of de regelingen wel werden nageleefd. Dit zou de indruk kunnen wekken dat de bond slecht geïnformeerd was over de regelingen rond flexwerk. Ze kozen uiteindelijk voor een wat andere opzet waarbij kaderleden bedrijven, diensten en instellingen bezochten met informatiemateriaal over de bond, deeltijdarbeid en flexibele contracten. Tegelijkertijd namen ze een enquête af.

---

<sup>82</sup> Akkermans, *Redelijk bewogen*, 148.

<sup>83</sup> Notitie deeltijdcampagne (1991).

### *Middelen en methoden*

Het instellen van een informatie en klachtenlijn was onderdeel van de deeltijdcampagne. Het doel van deze activiteit was publiciteit, beeldvorming en belangenbehartiging. De acties rond flexibilisering kregen vooral vorm in campagnes. Dit riep binnen de bonden discussies op over de inzet van het weerstandsfonds. Dat de campagnes vaak meer weg hadden van marketingcampagnes dan van actie voor werknemers leverde de nodige kritiek op. Zo stelden de Kloofdichters van de Abvakabo dat de focus moest liggen op 'meer directe invloed van de leden op het beleid van de bond. Minder marketing, meer activisme.'<sup>84</sup>

Bij sommige acties stapte men naar de rechter (Beusmeat), bij andere acties sprak of dreigde men over naar de rechter stappen (Smiths). Meer onderzoek zou kunnen uitwijzen welke overwegingen om dit wel of niet te doen doorslaggevend waren en wat de uiteindelijke impact hiervan was.

### *Resultaat ten opzichte van doelen*

Bij Albert Heijn zou de FNV de brancheorganisaties Vereniging van Nederlandse Frisdranken Industrie en Centraal Brouwerij Kantoor tegen zich in het harnas hebben gejaagd met de actie. Het argument was dat de actie het milieu extra belastte. Bovendien zouden juist deze brancheorganisaties last hebben van de acties en Albert Heijn niet.

Op het moment zelf werd met de acties wel degelijk iets bereikt, maar op de lange termijn konden de acties en campagnes niet structureel iets aan de problemen doen. Uitzondering hierop waren de successen bij de supermarkt-campagne en de acties bij Beusmeat. Bij Beusmeat kregen de Poolse werknemers dankzij de FNV meer loon, maar in reactie daarop ging het uitzendbureau Friesenpersoneel huur inhouden bij de Polen. 'Succes is een rekbaar begrip', reageerde Beusmeat-directeur Jan Riemens. 'Ze kregen al het minimumloon, alleen betaalde de uitzendorganisatie de huisvesting vanuit het brutoloon. Nu wordt dat vanuit het nettoloon betaald, waardoor de Polen er bruto dus 12 procent op vooruit gaan, maar netto gaan ze er op achteruit.'

<b>Vervolgonderzoek</b>
Het valt op dat rond flexibilisering voornamelijk campagnes zijn gevoerd (met een grote component informatieverzameling en –voorziening) en dat er weinig andere actiemiddelen werden ingezet. Dit roept de vraag op waarom dit het geval was?
Verder onderzoek kan de reacties en strategieën op het thema flexibilisering verder onderzoeken door meer acties te bestuderen en deze dieper te onderzoeken. Tegen weke uitdagingen liepen de bonden aan als het ging om flexibele contracten en uitzendarbeid, welke middelen zetten de bonden in en welke middelen waren wel/niet effectief?

### **4.3.4 Deelconclusie**

Onzeker werk is sinds het ontstaan van de vakbeweging een belangrijk strijdpunt geweest. Vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw stelde de opkomende flexibilisering de vakbeweging voor een aantal specifieke uitdagingen:

---

<sup>84</sup> Tamminga, *De vuist*, 93.

- Een groeiend aantal werknemers met onzeker werk;
- onduidelijkheid over oorzaak en gevolg: was onzekerheid een oorzaak of een gevolg van de zwakkere positie van de vakbeweging?;
- een genuanceerde analyse van flexibilisering;
- een lage organisatiegraad in geflexibiliseerde sectoren en onder werknemers die veel met flexibele contracten te maken kregen;
- flexibele werknemers waren moeilijk te organiseren;
- de macht van werkgevers op nationaal en Europees niveau;
- langdurige inzet van werkgevers om flexibilisering door te voeren.

Hoe heeft de vakbeweging de afgelopen decennia de belangen van de groeiende groep flexibele werknemers getracht te behartigen? Deze steekproef laat zien dat zowel het *actierepertoire* als de *organisatorische basis* voor acties rond flexibilisering in de afgelopen decennia zijn veranderd. Begin jaren tachtig kwamen de bonden tot de conclusie dat flexibilisering te weinig aandacht had gekregen, er moest een nieuwe strategie komen op cao-niveau, bedrijfsniveau en het niveau van individuele belangenbehartiging. Hoewel (externe) flexibilisering door de bonden werd afgewezen, leek het volledig terugdringen van flexcontracten onhaalbaar en kozen de meeste vakbonden voor een middenweg: inzetten op onder andere beter loon, betere regulering en betere sociale voorzieningen. Kenmerkend voor het FNV-beleid was haar rol als sociale partner om zodoende in die hoedanigheid invloed uit te oefenen op overheidsbeleid. De FNV lijkt in principe akkoord te zijn gegaan met nieuw beleid rond flex mits zij maar was meegenomen in het besluitvormingsproces. De bonden waren zich ervan bewust dat deze afspraken een lege huls zouden blijven zonder inspanningen om die afspraken te verzilveren.

Uit de steekproef blijkt dat in de acties rond flexibilisering alle actievormen uit het *actierepertoire* werden ingezet, van 'zachte' acties tot 'harde' acties. In de eerste categorie vielen bijvoorbeeld de acties die gericht waren op informatievoorziening, zoals de deeltijdcampagnes en de Flexlijn. Bij de onderzochte casussen was de dreiging van hardere acties voldoende en kwam het niet daadwerkelijk tot demonstraties of stakingen. In 1989 was de aankondiging van 'picket-lines' voldoende reden voor de werkgevers van supermarktpersoneel om cao-eisen in te willigen. Bij Smiths Food Group werden onder druk van een stakingsdreiging de (ontslagen) uitzendkrachten in vaste dienst genomen (1999).

De toename van flexibilisering betekende niet automatisch dat de *organisatorische basis* van de FNV mee veranderde: het ledenbestand groeide niet mee met veranderingen op de arbeidsmarkt. Flexwerkers (met een hoog percentage vrouwen en jongeren) waren structureel ondervertegenwoordigd in de vakbeweging en de onzekere positie van flexwerkers was een belemmering voor het opbouwen van vakbondsmacht. Heroriëntatie was nodig om een vakcentrale te worden voor alle werknemers. Dit bleef sinds de jaren tachtig een terugkerend aandachtspunt voor de FNV. Bovendien moest de vakbeweging zich begeven in de *internationale politieke arena*, doordat werkgevers grote invloed uitoefenden op het sociaaleconomische beleid van de EG en later de EU. In de jaren nul kregen de acties door de toenemende globalisering een mondiaal karakter.

### Vervolgonderzoek

Ten eerste valt op dat er een grote hoeveelheid materiaal over flexibilisering is vanaf de jaren tachtig. Veel van dat materiaal kon in deze verkenning niet worden meegenomen, maar kan wel verder licht schijnen op de ontwikkelingen rond het dossier flexibilisering.

In dit hoofdstuk is een aantal casussen uitgewerkt, maar er zijn genoeg interessante gevallen voor vervolgonderzoek. Aandachtspunten kunnen daarbij zijn:

- strategie van werkgevers;
- strategie van vakbonden;
- reacties van (verschillende groepen) werknemers en (kader)leden;
- ijkpunten zoals de aanloop naar en de invoering van de Wet flexibiliteit en zekerheid;
- reguleren of verzetten;
- de rol van privatisering (in geprivatiseerde bedrijven bleek de volgende stap vaak reorganisatie, ontslag én flexibilisering);
- de rol van robotisering (ook hiervoor gold dat na robotisering vaak reorganisatie, ontslag én flexibilisering volgden).

## 4.4 Casus 2: Groeiende macht multinationals

### 4.4.1 Inleiding

Al in 1972 waarschuwde de Zwitserse vakbondsman Charles Levinson<sup>85</sup> in zijn boek *International Trade Unionism* dat de vakbeweging een tegenmacht moest vormen tegen de almaar groeiende macht van multinationals.<sup>86</sup> Multinationals besteedden steeds meer productie uit en de groep tijdelijke werknemers groeide de afgelopen decennia in deze bedrijven, schrijft de FNV in de brochure *Decent work(flex) wereldwijd*. De ongeremde mobiliteit van kapitaal heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de samenleving: de creatie van een internationale arbeidsmarkt, verzwakking van de soevereiniteit van de staat en zijn mogelijkheden om de welvaartsstaat in stand te houden, versnelling van het proces van de-industrialisatie en een diepgaande verandering in de organisatie van de productie en van de arbeid.<sup>87</sup>

Op nationaal niveau heeft globalisering geleid tot een verminderend effect van vakbondswerk, doordat uitbesteding leidt tot lagere ledenaantallen. De globalisering vroeg om een toename van (internationale) samenwerking tussen vakbonden en de samenwerking met ngo's en sociale bewegingen voor een bundeling van krachten. Al in 1972 was er bijvoorbeeld een succesvolle samenwerking tussen de Industriebonden van NKV en NVV, die uitmondde in een bedrijfsbezetting bij ENKA Breda tegen plannen van Akzo om de productie naar het buitenland over te hevelen. Meer recent organiseerde de FNV een internationale actie tegen Unilevers afbraak van werkgelegenheid met een bijeenkomst en

<sup>85</sup> Charles Levinson was vanaf 1964 secretaris-generaal van de internationale vakcentrale International Federation of Chemical and General Workers' Unions (ICF).

<sup>86</sup> Jan Bom en Vibeke Kingma, *De eeuw van de FNV: 51 sociale monumenten* (Amsterdam 2005) 60.

<sup>87</sup> Jan Willem Stutje, 'Globalisering en Nederlandse vakbeweging. Gesegmenteerde arbeid, verdeelde arbeiders, pluriforme vakbeweging', in: Hans Boot (red.), *Om de vereniging van de arbeid. Globalisering en vakbeweging* (Amsterdam 2005) 152-159.

een mars naar het hoofdkantoor van Unilever in Rotterdam op 4 december 2007.<sup>88</sup> Ook organizing is door de vakbeweging ingezet om de trend van uitbesteding tegen te gaan.<sup>89</sup>

Deze casus verkent de vraag of de vakbeweging er de afgelopen decennia in is geslaagd een antwoord te formuleren op de toenemende macht van multinationals. Welke pogingen hebben de vakbonden ondernomen om de werknemers die hiermee te maken kregen te ondersteunen? Naarmate de macht van multinationals groeide, werden er in de loop van de jaren tachtig en negentig speciale werkgroepen, campagnes en acties rond dit thema opgezet. Een steekproef in de archieven van de bondsraden en bondsbesturen van drie bonden (Industriebond, Dienstenbond en Bondgenoten) geeft een eerste indruk van het beleid en de strategie van de FNV.

#### **4.4.2 Steekproef discussies bondsraad en -bestuur**

In de bondsraden en bondsbesturen van de Industriebond, Dienstenbond en Bondgenoten werd het FNV- en bondsbeleid besproken en bepaald. Omdat de archieven te omvangrijk zijn om hier volledig te zijn, is gekozen voor een beperkt aantal jaren met tussenpozen van vijf jaar: 1981, 1986, 1991, 1996, 2001, 2006, 2011, 2016. Het bleek dat niet in alle dossiers van de bondsraden en bondsbesturen uit deze jaren materiaal over multinationals te vinden was. Toch geeft het gevonden materiaal in samenhang met de actiedossiers die we in de volgende paragraaf behandelen een goede verkennende indruk en eerste aanknopingspunten voor verder onderzoek.

#### **Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Industriebond**

<b>Jaar</b>	<b>Stukken van bondsraad en bondsbestuur Industriebond</b>
1986	Verlag van Internationaal vakbondsoverleg Unilever
	De dossiers van de jaren 1981, 1991, 1996 zijn geraadpleegd maar leverden geen relevant archiefmateriaal op.
	In 1998 is de Industriebond gefuseerd tot Bondgenoten

Het geïnventariseerde archief van de Industriebond laat zien dat de Industriebond al in de jaren zeventig bezig was met het onderwerp multinationals. In het archief is een doos aanwezig met 'Stukken betreffende het vraagstuk van de multinationals. 1972, 1974-1979' en stukken afkomstig van P.J. Vos, hoofd van de Sociaal-Economische afdeling met een rapport van de Verenigde Naties uit 1974 over multinationals. Voor de periode die we hier behandelen moesten we echter op zoek naar andere bronnen.

#### *Internationale werkgroep*

Op 2 april 1986 kwam de werkgroep Internationaal vakbondsoverleg Unilever bijeen in Genève. Aanleiding was de samenvoeging van margarinefabrieken van Unilever in verschillende landen en de daarmee gepaard gaande ontslagen. Er waren vijftien vertegenwoordigers uit tien landen op de bijeenkomst aanwezig. Een Nederlandse deelnemer

<sup>88</sup> *Decent work(flex) wereldwijd*, 7-18.

<sup>89</sup> Tamminga, *De vuist*, 101.

bracht naderhand verslag uit aan de Industriebond: de bonden hadden in november 1985 een brief gestuurd aan Unilever met het verzoek om op Europees niveau te overleggen over de ophanden zijnde bedrijfssluitingen, waarop Unilever reageerde dat ze alleen met lokale vakbonden wilden praten en niet in Europees verband.

De Unilever-werkgroep besloot dat in alle betrokken Europese landen in de periode van 26 mei tot 6 juni 1986 op Unilever-bedrijven een actiedag zou worden georganiseerd. Activiteiten:

- OR en COR vragen bijeenkomsten aan met Unilever-directies om te praten over het instellen van een overleg op Europees niveau en het stoppen van de afbouw van arbeidsplaatsen in Europa door Unilever;
- pogingen om in de bedrijven tijdens lunchpauzes kantinebijeenkomsten te houden om de leden en werknemers hierover te informeren;
- maken van een badge of sticker in alle talen die door de leden op die dag in de bedrijven gedragen kan worden. (voor Nederland 3.000 stuks);
- via de pers bekendheid geven aan deze dag en een brochure maken over de situatie bij Unilever.<sup>90</sup>

Vervolgonderzoek
Uit dit verslag blijkt dat Unilever het de bonden moeilijk maakte om op Europees niveau te opereren, door alleen op nationaal niveau te onderhandelen met de bonden. De Industriebond koos voor internationale samenwerking en voor actie zowel in de OR als op de werkvloer om toch resultaten af te dwingen. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen wat het effect is geweest van deze internationale inspanningen.

### Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Dienstenbond

Jaar	Stukken van bondsraad en bondsbestuur Dienstenbond
1986	Verslag Euro-FIET 9-11 september te Kopenhagen
1991	Beleidsnota Internationale Zaken Verslag Bedrijfsgroep Apotheken: uitbesteding naar Polen Verslag Bedrijfsgroep Automatiseringsbranche: Kodak
	De dossiers van de jaren 1981, 1996 zijn geraadpleegd maar leverden geen relevant archiefmateriaal op.
	In 1998 is de Dienstenbond gefuseerd tot Bondgenoten

#### *Euro-FIET: Union-busting*

De Dienstenbond was aangesloten bij de internationale vakbondsorganisatie Fédération Internationale des Employés, Techniciens (FIET), dat op haar beurt was aangesloten bij het Internationaal Verbond van Vrije Vakverenigingen (IVVV). De FIET had onder andere een werkgroep multinationals. Op de tweede wereldconferentie van de FIET in september 1986 stonden ook de ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen op de agenda.

<sup>90</sup> Verslag van bijeenkomst van de internationale werkgroep Unilever, 2 april 1986, Archief Industriebond, 10134.3, 1986-2.



Uit het verslag van de bijeenkomst blijkt dat multinationals 'overal een vakbond-vijandige houding' ten toon spreidden. Een Amerikaanse FIET-afgevaardigde ging in dit verband uitgebreid in op technieken van *union-busting* in de Verenigde Staten. Tijdens de bijeenkomst werd de noodzaak van een betere coördinatie van bonden op het terrein van de multinationals benadrukt.<sup>91</sup> Uit een latere bron (1990) blijkt dat de sector Automatiseringsbranche met een vakbondsvijandige houding te maken had gekregen bij Kodak: 'Zoals bij vele Amerikaanse ondernemingen houdt men ook hier graag de vakbeweging buiten de deur.'<sup>92</sup>

#### *Internationalisering van de dienstensector*

De beleidsnota *Internationale Zaken* moest invulling geven aan het internationale actieprogramma voor 1990-1993. Uit de nota blijkt dat de vakbond zich actief bezighield met de internationalisering van de dienstensector en dat samenwerking van multinationals een stimulans was voor meer samenwerking tussen vakbonden op Europees en wereldniveau. De bond wilde van de aanpak van bevriende vakbonden in andere landen leren. In de nota wordt verwezen naar een interessant onderzoek naar de gevolgen voor werknemers van de gemeenschappelijke Europese markt. Gestreefd werd naar een aanpak die wortelde in de bedrijven. 'Voorrang zal hierbij worden gegeven aan de contacten binnen multinationals.'<sup>93</sup>

#### *Geen muur om Nederland*

De bedrijfsgroep Apotheken kreeg in 1991 te maken met een zaak van een Haarlems lab met een dependance in Polen waar voor de Nederlandse markt goedkope kronen werden vervaardigd. Dat bedrijven hun producten in 'goedkope landen' lieten maken was niet nieuw, nieuw was wel dat een Nederlands lab een eigen vestiging in dat land had en een ziekenfonds een contract daarmee afsloot. 'Heel tandtechnisch Nederland stond op z'n kop', volgens het verslag. De Dienstenbond organiseerde een bijeenkomst waar de consensus was dat de bond zich sterk moest maken voor de kwaliteit en de kwantiteit van de werkgelegenheid in Nederland. De bond worstelde met de rechtvaardiging voor de te varen koers: 'Natuurlijk is het uitbuiting van de Poolse werknemers, maar Nederland heeft een vrije markteconomie. In die situatie is het verdwijnen van het ijzeren gordijn niet te vervangen door een muur om Nederland. Alleen kwaliteit in product en dienstverlening kan deze concurrentieslag verslaan en daar willen wij onze bijdrage aan leveren.'<sup>94</sup>

<b>Vervolgonderzoek</b>
Tijdens het FIET-congres van 1986 werd <i>union-busting</i> besproken. De Dienstenbond had bijvoorbeeld slechte ervaringen met Kodak die een vakbondsvijandige houding aannam. Kregen de FNV-bonden door de multinationals met <i>union-busting</i> te maken en hoe reageerden zij hierop?
In één van de verslagen wordt opgemerkt de samenwerking tussen multinationals een stimulans vormde voor vakbonden om ook samen te gaan werken. In hoeverre was er sprake van internationale uitwisseling tussen multinationals? En hoe zat dat met de internationale uitwisseling van vakbondstactieken?

<sup>91</sup> Verrichtingen derde kwartaal, V Internationale zaken, Archief Dienstenbond, 10814.1.

<sup>92</sup> *Verrichtingen van de sector automatiseringsbranche juni-november 1990*, Archief Dienstenbond, 10813.1, 1991-79.

<sup>93</sup> Nota Internationale Zaken, Archief Dienstenbond, 10813.1, 1991-79.

<sup>94</sup> *Verrichtingen van de bedrijfsgroep Apothekers*, Archief Dienstenbond, 10813.1, 1991-79.

De werkgroep multinationals van de FIET is interessant voor vervolgonderzoek naar de pogingen van de vakbeweging om in internationaal verband de macht van multinationals aan te pakken.

In de strijd voor behoud van banen in Nederland, worstelde de Dienstenbond met de realiteit van de Nederlandse vrijemarkteconomie. Welke kijk de bonden hadden op multinationals zegt veel over de basishouding ten opzichte van de Nederlandse vrijemarkteconomie en de rol van de vakbeweging daarin.

### Steekproef bondsraad en bondsbestuur: Bondgenoten

Jaar	Stukken van bondsraad en bondsbestuur Bondgenoten
2001	Motorenfabrikant Wärtsilä verplaatsing naar Italië
2004	Nederland verdient een beter Europa, oproep manifestatie in Brussel op 19 maart 2005

#### *Illegale overheidssteun*

Uit een weekbericht van Bondgenoten blijkt dat honderden werknemers in december 2001 het werk hadden neergelegd bij motorenfabrikant Wärtsilä in Zwolle. Met een demonstratieve optocht en toespraken bij het Zwolse gemeentehuis hoopten ze de sluiting van de fabriek tegen te houden en druk te leggen op een gesprek dat minister Jorritsma (Economische Zaken) zou voeren met de top van het Finse concern. Het gesprek was teleurstellend voor Bondgenoten. Maar het aanklaarten door de vakbonden van de vraag of er bij de verplaatsing van de productie naar Italië sprake was van illegale overheidssteun leek effect te hebben gehad. De Nederlandse overheden wilden een claim indienen om geinvesteerd geld terug te krijgen. Gehoopt werd dat Wärtsilä daardoor zijn besluit zou intrekken. In juli 2014 kondigde het bedrijf alsnog aan dat alle 149 banen in Zwolle zouden verdwijnen. De helft van de ontslagen werknemers kon aan de slag in een ander bedrijf.<sup>95</sup>

#### *Een beter Europa*

Ongeveer 60.000 werknemers betoogden 19 maart 2005 in Brussel voor een socialer Europa. Onder de vakbondsleden uit meerdere EU-landen bevonden zich ongeveer 3500 FNV-leden onder de leus 'Nederland verdient een beter Europa'. Het protest richtte zich op de dienstenrichtlijn van de Europese Commissie, die ook bekend stond als de 'Bolkestein-richtlijn', 'liberaliseringsrichtlijn' en zelfs de 'Gruwelrichtlijn'. Die richtlijn stelde voor dat dienstverleners uit een land van de Europese Unie geen belemmeringen zouden ondervinden als zij actief wilden worden in een ander land van de Europese Unie. In de praktijk hoefde een bedrijf zich alleen te houden aan de wetgeving in eigen land. Een Engels bedrijf dat in Nederland aan de slag wil gaan hoefde zich dus alleen aan de Britse wet te houden en alleen Britse instanties mochten hierop controleren. Een Nederlandse multinational kon ook zijn hoofdkantoor naar bijvoorbeeld Vilnius verplaatsen en vandaaruit het bedrijf met Litouwse wetgeving besturen.

---

<sup>95</sup> Nieuwsbrief voor personeel in dienst van FNV Bondgenoten (07-12-2001); Email met bijlagen van Arie van der Pijl aan kaderleden over de demonstratie in Brussel (10-02-2005), Archief FNV Bondgenoten, ARCH03051, BR 2005-012.

'Duidelijk is dat multinationals zullen kiezen voor landen waar op sociaal terrein het putje van Europa wordt benaderd', schreef Henk van der Kolk in een notitie van 12 november 2004.<sup>96</sup>

De kritiek van het Europees Verbond van Vakverenigingen (EVV), waar de FNV zich achter schaarde, was dat dit zou leiden tot oneerlijke concurrentie, 'sociale dumping' en uitholling van de verzorgingsstaat. Het EVV riep alle bonden op om hiertegen te demonstreren in Brussel. Zowel de FNV als het CNV zijn daarop ingegaan. Binnen de FNV werd het dossier ondergebracht bij het federatiebestuur, een werkgroep werd opgericht om mogelijke consequenties in verschillende sectoren uit te zoeken zodat de Beleids Advies Raad Inkomen en de federatieraad een politiek standpunt konden innemen. Ook binnen de Commissie Sociaal-Economische Aangelegenheden werd de richtlijn besproken om te onderzoeken of er genoeg draagvlak was voor een SER-advies.<sup>97</sup>

Een uitdaging voor de bond was om aan de eigen leden, kader en buitenstaanders uit te leggen wat de richtlijn precies inhield. Een bestuurder schreef aan Bondgenoten-collega's dat veel mensen 'nog niet echt scherp hebben wat de dienstenrichtlijn precies inhoudt'. Daar werd hard aan gewerkt met pamfletten en artikelen in het bonds-magazine. Een bestuurder van Bondgenoten schreef 22 februari 2005 in een mail aan de sectorenbestuurders van Bondgenoten dat het leek alsof de vakbonden terrein begonnen te winnen in deze discussie: 'regeringsleiders en EU-commissie lijken kritischer te worden op dit voorstel. Een massale 19 maart in Brussel kan de doorslag geven!'<sup>98</sup>

#### Vervolgonderzoek

Vakbonden hebben op verschillende manieren geprobeerd om zowel Nederlandse als de Europese beleidsmakers te beïnvloeden en sociaal beleid af te dwingen. Het lijkt erop dat de campagne tegen Wärtsilä in ieder geval tijdelijk succes had. Ook de demonstraties tegen de dienstenrichtlijn lijken effect te hebben gehad. In het geval van de dienstenrichtlijn is een zeer uitgebreide samenhang aan te wijzen tussen nationale en internationale actie en activiteit. Hier was sprake van 'polderen en folderen': het EVV onderhandelde in Brussel met het Europees Parlement terwijl daarbuiten de bonden de straat op gingen om actie te voeren en daarmee de druk op de politiek op te voeren. Vervolgonderzoek zou duidelijk moeten maken welke strategieën wel en niet werkten. Kon de bond tegelijk op nationaal en Europees niveau effectief vakbondsmacht opbouwen?

### 3.4.3 Steekproef acties

Multinationals bouwden in de afgelopen decennia een sterke machtspositie op. Om de groeiende macht van multinationals en de poging van de vakbeweging om hier een adequaat antwoord te vinden verder te onderzoeken, is een aantal actiedossiers uitgebreider bekeken. Gekozen is voor acties in verschillende decennia, sectoren en van diverse bonden. Een extra overweging was dat van deze acties genoeg bronnenmateriaal voor handen was om iets te kunnen zeggen over het verloop van de acties. Het bronnenmateriaal voor de

<sup>96</sup> Notitie van Henk van der Kolk (12 november 2004) over demonstratie tegen de liberaliseringsrichtlijn op 25 november 2004 te Brussel, Archief Bondgenoten, BR 2005-012.

<sup>97</sup> Email met bijlagen voor bestuurders en adviseurs over de demonstratie tegen de liberaliseringsrichtlijn, van Leandra Kramer aan Henk van der Kolk, 19 november 2004, Archief Bondgenoten, BR 2005-053.

<sup>98</sup> Email Jan Derijck aan Bondgenoten-sectoren, 22 februari 2005, Archief Bondgenoten, BR 2005-053.

verschillende acties is geanalyseerd en verwerkt in een afzonderlijk dossier (vanwege de vertrouwelijkheid van niet-openbaar archief is deze niet in dit rapport opgenomen), in dit rapport bespreken we de belangrijkste observaties wat betreft:

- Achtergrond van de actie;
- gevolgen voor werknemers;
- reactie van de vakbonden;
- waar de bonden tegenaan liepen;
- doelstellingen en strategie van de actie;
- middelen en methoden;
- samenwerking buiten de vakbeweging;
- resultaat ten opzichte van doelen.

### *Korte beschrijving acties*

De volgende acties zijn voor dit onderzoek onderzocht:

#### 1980 – Philips (Industriebond):

In 1980 werd aangekondigd dat over een periode van vier jaar 15000 arbeidsplaatsen bij Philips zouden komen te vervallen bij vestigingen in meerdere landen. Zowel hoog als laag gekwalificeerd werk werd naar het buitenland verplaatst. Nadat te lang stilzweigend reorganisaties waren doorgevoerd, ondernam de Industriebond actie. Bij de acties werd vooral ingezet op het goed uitvoeren van ‘de sociale paragraaf’. Uiteindelijk vielen er geen *gedwongen* ontslagen.

#### 1982-1984 – Hyster Trucks (Industriebond):

Een dochterbedrijf van Hyster Company (hoofdvestiging in Portland VS, Europees hoofdkantoor in Basingstoke Groot-Brittannië) kondigde in 1982 aan het personeelsbestand rigoreus te saneren ondanks winstgevendheid. De Industriebond kampte met een lage organisatiegraad in het bedrijf en koos uiteindelijk niet voor (bezettings)acties maar voor de juridische strijd voor behoud banen en voor een sociaal plan voor diegenen die ontslagen zouden worden. Aanvankelijk werden 68 arbeidsplaatsen behouden.

#### 1996 – The Greenery International (Dienstenbond):

Tuinbouwveiling The Greenery fuseerde in 1996 met Centraal Bureau Tuinbouwveilingen, dit ging gepaard met reorganisatie en automatisering. Met deze fusie kreeg het bedrijf 60-70 procent van de markt in handen. De Dienstenbond ging in overleg over een sociaal plan om de negatieve gevolgen voor personeel zoveel mogelijk te beperken. Na het verstrijken van het ultimatum dat de bond had gesteld volgden er acties in het bedrijf. Uiteindelijk werd niemand gedwongen ontslagen.

#### 1997 – Unigro-de Boer (Dienstenbond):

Bij Unigro-de Boer zouden door een fusie 250-300 arbeidsplaatsen vervallen, met name bij de beide hoofdkantoren en de distributiecentra. In april en mei voerde de Dienstenbond actie met als inzet geen gedwongen werkloosheid en overleg over een sociaal plan. Ook hier werd uiteindelijk de garantie gegeven dat medewerkers niet gedwongen in een situatie terecht zouden komen waarin zij een beroep moesten doen op de WW.

2004 – Koni Schokdempers (Bondgenoten):

Schokbrekerfabrikant Koni, dochterbedrijf van ITT, werd naar eigen zeggen verdrongen van de markt. Uitbestedingen zouden soelaas bieden om de kostprijs te drukken. De nieuwe concernleiding met Amerikaanse directie kondigde in 2004 reorganisatie aan. Bondgenoten zette in op het afsluiten van een sociaal plan. De houding was dat het ging om ontwikkelingen waar het bedrijf ook niet veel aan kon doen. Aanvankelijk werden maar 11 werknemers ontslagen, maar in 2010 kwam alsnog de grote ontslagronde met rond de 40 ontslagen. Het is tot 2016 onrustig is gebleven in het bedrijf.

#### *Achtergrond acties*

In veel gevallen, zoals bij Philips, Koni en Hyster, ging het om vertrek van hoog en laag gekwalificeerd werk naar het buitenland. De bedrijven legitimeerden het verplaatsen van werk naar het buitenland meestal met het argument dat de cijfers tegenvielen. Deze tegenvallende cijfers konden verschillende oorzaken hebben: overcapaciteit van een bepaald product op de markt, niet concurrerende kostprijzen, het maken van verlies, het achterblijven van de verkopen bij de stijging van de arbeidsproductiviteit, een teruglopende markt voor een product of een steeds groter wordend machtsblok van de afnemers. In het geval van Unigro en The Greenery ging het om een fusie op Nederlandse bodem waardoor vestigingen in Nederland moesten sluiten.

#### *Gevolgen voor werknemers*

In alle gevallen werden de werknemers geconfronteerd met ontslagen, maar in sommige situaties werd al vrij snel duidelijk dat er niemand gedwongen in de WW zou komen (Unigro, The Greenery, Philips). In andere gevallen was het echt een strijd om behoud van banen (Hyster). Reorganisaties en fusies gingen ook gepaard met automatisering. Bij de Greenery werd dan ook een deel van de ontslagen werknemers vervangen door specialisten in informatietechnologie.

#### *Reactie van de vakbonden*

De vakbonden zetten in de meeste gevallen in op het opstellen van een sociaal plan.<sup>99</sup> De reorganisaties en fusies kenden vaak een lange aanloop. Er doen zich al langer geruchten de ronde dat ze eraan zitten te komen en het proces verloopt volgens diverse stappen. Dat er in het jaar dat er acties zijn niemand uitvliegt, zegt weinig over het verdere verloop van de reorganisaties en fusies. Ondertussen duurt het meestal lang voordat er duidelijkheid komt vanuit de bedrijven. Ook na de aankondiging kan het soms nog jaren duren.

#### *Waar liepen de bonden tegenaan*

Voor de vakbeweging bracht het omgaan met multinationals specifieke problemen met zich mee. De macht van de bedrijven was groot. Zo wist Hyster de gemeente Nijmegen ervan te overtuigen om af te zien van de maatregelen die zij tegen deze multinational had voorgenomen. 'Met het oog op het imago van de stad en het toekomstige investeringsklimaat' besloot de gemeente Nijmegen om weinig actie te ondernemen. Het gevoel van machteloosheid dat hieruit voortkwam, bleek ook uit de reactie van de vakbond op het bereikte resultaat bij Hyster: 'De vraag is hoe blijvend deze resultaten zijn'.

---

<sup>99</sup> Een sociaal plan bestaat uit verschillende onderdelen zoals afspraken over ontslagvergoeding, herplaatsing van werknemers binnen of buiten het bedrijf en sociale zekerheid na ontslag.

Dat de macht verschoof naar onbereikbaarere plaatsen maakte het overleg tussen bond en directie moeizamer. Dit werd soms versterkt door een taalbarrière (zoals bij Koni), of een directie waarmee lastig te overleggen viel omdat ze in het buitenland zaten (Hyster en Philips). Hyster kende bijvoorbeeld een zeer strakke centralistische organisatiestructuur waarbinnen lokale directies weinig vrijheid van handelen hadden. Ook bij Philips bestond vanuit de werknemers de behoefte om met de centrale directie (internationaal) te onderhandelen. De moeilijkheden waar ze tegenaan liepen zorgden voor een sterk gevoel van onmacht.

Ook bleek het voor de bonden lastig om in het bezit van de juiste informatie te komen, aangezien de multinationals lang wachtten met het verschaffen van duidelijkheid (Hyster, Koni, Philips). Een vraag die daarbij gesteld werd was: wanneer grijp je in? Vakbondsman Pieter, die bij Koni werkzaam was, vond dat je de plannen van de directie kon afwachten en het dan nog helemaal niet te laat was om eventueel in te grijpen.

In sommige gevallen hadden de bonden weinig leden binnen het desbetreffende bedrijf (Unigro, Hyster) en was het daardoor lastig om de betrokken vestigingen of werknemers in actie te krijgen (Philips). Ook bij Hyster namen de werknemers in eerste instantie een afwachtende houding aan. Bij Koni waren er vakbondsleden, maar ook niet veel. Eén bezorgd lid viel op, omdat hij actie eiste, maar de bond daar tot dan toe niets in zag. Doordat vaak gekozen werd voor ofwel juridische strijd (Hyster) of onderhandelen over een sociaal plan (Greenery, Unigro en Koni) was de betrokkenheid van de leden een heikel punt. De leden zaten niet aan de onderhandelingstafel.

Bij Unigro lijkt het erop dat er informatie is verzameld tijdens de diverse bezoeken aan verschillende bedrijfsvestigingen en dat deze standpunten en vragen vervolgens zijn meegenomen in het overleg. Uit hetzelfde dossier blijkt echter dat niet alle leden te spreken waren over de communicatie vanuit de bond naar de leden over de inhoud van het uiteindelijke sociale akkoord. Bij Koni was er een lid dat duidelijk actie wilde en niet wilde wachten. Onduidelijk of het strategisch is of niet: de bonden zagen het niet altijd als hun taak om over de reorganisaties te communiceren naar medewerkers. Bij Koni zag de bestuurder van FNV Bondgenoten het als de taak van de directie om de boodschappen naar de medewerkers te communiceren.<sup>100</sup>

Maar niet alleen de werkgever zorgde voor de nodige problemen voor de bond. Verdeeldheid tussen de werknemers over de te volgen strategie was in ieder geval bij Hyster een struikelblok. Daarbij speelde intimidatie door de werkgever ook een rol. Bij de eerste ontslagen die vielen bij Hyster zaten vrijwel alle actieve vakbondsleden. Ook in het buitenland werden bij acties bij Philips en RCT Caen kaderleden bedreigd met ontslag. Bij Unigro probeerde de directie te voorkomen dat de bonden langs de vestigingen zouden gaan om met medewerkers te praten. Bij Hyster betrof het een internationale reorganisatie waardoor regeringen en werknemers uit verschillende landen tegen elkaar uitgespeeld werden. Bij Philips sloten ook meerdere vestigingen in Nederland tegelijkertijd waardoor de angst bestond dat de medewerkers van verschillende vestigingen tegen elkaar uitgespeeld werden. De vraag is of die angst opzettelijk door de werkgevers werd gevoed.

---

<sup>100</sup> Mail van FNV Bondgenoten bestuurder inzake de acties bij KONI (21 oktober 2005), Archief FNV-Bondgenoten, BG Digitaal-2005.

### *Doelstellingen en strategie*

Bij de Greenery en Unigro was het doel om via een sociaal contract de negatieve gevolgen voor personeel zo veel mogelijk te beperken. Zowel bij de Greenery als bij Unigro ging de directie akkoord met de eis 'geen WW', waarna de onderhandelingen over het sociaal plan konden starten. Bij de Greenery werd daardoor helemaal geen actiegevoerd, bij Unigro ging de bond wel langs de vestigingen.

Het opstellen en uitwerken van de sociale plannen moest in de ogen van de vakbonden op decentraal niveau gebeuren. Als het op centraal niveau plaatsvond, was er weinig te onderhandelen, kon je jezelf als bond te weinig laten zien aan je achterban en was het moeilijk om in te spelen op typische situaties in de bedrijven.

De houding ten opzichte van reorganisatieplannen en directies was wisselend en varieerde van grote woede gekoppeld aan de eis dat banen moesten blijven tot meer berusting want 'ze kunnen er ook niet zoveel aan doen dat werk in China nu eenmaal goedkoper is' en het idee dat het bedrijf wellicht een realistisch plan voor ogen had. Deze laatste houding lijkt te overheersen en was mogelijk al tijdens de acties bij Hyster en Philips aanwezig. Het kan interessant zijn om deze basishouding nader te onderzoeken en te kijken hoe daar binnen de bond mee werd omgegaan.

Het is bijzonder interessant om te zien welke ideeën er waren over wat er gecommuniceerd moest worden naar de buitenwereld. Bij de reorganisatie van Philips wilde de Industriebond niet als onheilsprofeet overkomen en bracht daarom weinig over de toekomstige reorganisaties naar buiten. De verschenen rapporten en zwartboeken van medewerkers werden te negatief bevonden. Volgens de Industriebond gaven ze vooral een duidelijk beeld van hoe slecht de situatie ervoor stond bij Philips, maar gaven ze te weinig aanknopingspunten voor een te voeren beleid.

Zowel bij Hyster als Unigro was het een doel van de vakbond om een sterke kadergroep op te bouwen. Bij Hyster leek dat goed te gaan, maar het liep uiteindelijk helemaal mis. Er was een speciale kortingsactie voor nieuwe leden bij Unigro. Bij Philips was ledenwerving en profilering ook een belangrijke doelstelling tijdens de acties.

Opvallend was de reactie van de BLG's bij Philips. Ze waren ontzettend boos over de houding die de bond aannam ten opzichte van Philips: loonmatiging in ruil voor werkgelegenheid. De BLG's: 'Moeten wij soms onze eigen werkloosheid gaan sponsoren? Of moeten we ons op andere manieren verzetten tegen de afbraak van werkgelegenheid?' De BLG's klaagden over de ondemocratische kant van het vakbondsbeleid dat de indruk wekte dat alles al vast stond.<sup>101</sup>

### *Middelen en methoden*

Enquêterecht: de Industriebond maakte bij Hyster gebruik van het enquêterecht. De bond was daar niet per se enorm enthousiast over: het was toch slechts één van de middelen en mocht geen belemmering vormen voor het onderhandelingsbeleid en evenmin voor andere middelen zoals directie actie. Gebruik maken van het enquêterecht werd als te

---

<sup>101</sup> Open brief aan het federatiebestuur van de Industriebond FNV (27 november 1980), Archief Industriebond, inv. nr. 77 1980.

confronterend gezien, waaruit we kunnen afleiden dat het behouden van goede relaties als belangrijk(ste) doel werd gezien.

Juridische strijd of harde actie: hierover bestond bij Hyster gedurende de gehele periode onenigheid over. Het dilemma juridische strijd of directiestrijd (bezetting en harde actie) werd door de auteurs van het Hysterboek<sup>102</sup> neergezet als casus waarvan men in de toekomst kon leren. Uit een evaluatie van de Industriebond bleek dat veel werknemers het juridisch optreden van de bond niet waardeerden en het idee hadden dat het behoud van de banen alleen maar nog meer in gevaar was gebracht. Dat de kwestie van de houding van werknemers tegenover actie lastig was, bleek ook toen er een voorstel kwam voor een akkoord vanuit de directie: de groep stemde voor met één stem, de kleinst mogelijke meerderheid. Opvallend is dat de lijn niet liep tussen mensen die er op dat moment nog werkten en de personen die op dat moment reeds op non-actief waren gesteld. Van de mensen die op non-actief stonden, was er een aantal dat vond dat het maar afgelopen moest zijn met de acties; bij degenen die er nog werkten waren sommigen van mening dat er door moest worden gegaan tot het uiterste.

Na het instemmen met een akkoord van de directie, ging de strijd bij Hyster verder met het behalen van een goed sociaal plan dat vorm kreeg door overleg. Er werd verder gebruik gemaakt van de volgende middelen:

- Naar de rechter stappen;
- een procedure aanspannen bij de Ondernemingskamer;
- een klacht indienen bij het Contactpunt voor Multinationale Ondernemingen;
- schrijven van een alternatief plan (werknemersplan).

Dit zijn allemaal toegepaste strategieën die bij andere actiedossiers niet voorkwamen. Ook het schrijven van een alternatief plan (werknemersplan) zoals bij Hyster gebeurde lijkt niet snel meer te worden ingezet in de jaren hierna. Uit de casus Koni blijkt dat de bond deze optie niet vergeten was, maar er bewust voor koos hier in eerste instantie niet op in te zetten. De houding was: 'Als wij met elkaar betere realistische en uitvoerbare plannen weten te bedenken' dan zouden we dat doen en die desnoods met acties afdwingen. Een bestuurder van Bondgenoten heeft er weinig vertrouwen in dat de bond met een goed plan zou komen. Bovendien speelde mee dat de verplaatsing van werk naar China als een onvermijdelijke ontwikkeling werd gezien, waar ze dus toch niets tegenover konden zetten. Bij Hyster echter heeft het werknemersplan volgens een aantal betrokkenen een belangrijke rol gespeeld: het plan heeft uitwerking gehad op de rechter, gaf werknemers een sterke positie in het kortgeding, heeft uitwerking gehad op de strategie van het concern, want hiermee kwamen de verschuiving van producten en de 68 banen in het geding, het heeft mensen actief betrokken bij de zaak, het bood perspectief waarvoor het de moeite waard was te strijden.

### *Samenwerking buiten de vakbeweging*

De vakbonden zochten tijdens de campagnes soms de samenwerking op met andere maatschappelijke actoren:

---

<sup>102</sup> Industriebond, *Hyster-trucks. Een verslag van de ongelijke strijd tussen een Amerikaanse multinational en Nijmeegse werknemers* (Nijmegen 1985).



- Gemeente: Zowel de campagne rond Hyster als die bij Philips had te maken met de gemeente. Bij Hyster was de bond erg teleurgesteld en zelfs boos op de gemeente Nijmegen, omdat deze het in haar ogen af liet weten terwijl er formeel de uitspraak was gedaan alles in het werk te stellen de werkgelegenheid in Nijmegen in stand te houden 'met het oog op het imago van de stad en het toekomstige investeringsklimaat'.
- Regering: De Philips- en Hyster-campagnes hadden ook te maken met de regering. Van Agt zei over de situatie bij Philips: 'We zullen het er niet bij laten zitten.' De regering ging zich volgens de Telegraaf intensief bemoeien met het voornemen van Phillips.<sup>103</sup>
- Andere bonden: De relatie met andere bonden lag moeilijk bij Phillips. Phillips zou er telkens in slagen de standpunten van de verschillende bonden verder uit elkaar te drijven. Bij Hyster lag de verhouding met Unie BLHP moeilijk, de FNV was het helemaal niet eens met de houding die BLHP aannam en de strategie die zij kozen. Wel spanden FNV, CNV en Unie BLHP samen een kortgeding aan. Bij Unigro werd samengewerkt met de Dienstenbond CNV. Ze maakten duidelijke afspraken over hoe die samenwerking vorm moest krijgen. Bij Koni werd samengewerkt met CNV, De Unie en FME/CWM. Het CNV had daar de touwtjes in handen, vanwege de aard van de streek Oud-Beijerland.
- Internationaal: Omdat er in meerdere landen tegelijk ontslagen vielen bij Phillips, werd er ook internationaal samengewerkt.
- Ondersteuningscomités: Tijdens de campagne rond Hyster werden er diverse ondersteuningscomités opgezet, de Kerngroep Actieplan Industrie Nijmegen (van de Industriebond) raakte betrokken en een kerkelijke organisatie deed mee.
- OR: Bij Hyster was de bond niet erg te spreken over de OR en leek het orgaan vooral niet te vertrouwen. Gesproken werd over een zogenaamde dubbelrol die de OR zou aannemen en dat het erop leek dat ze zich hadden voorgenomen om de directie niet in de weg te zitten. Er bestaat een zekere spanning tussen werknemersorganisatie en werknemersvertegenwoordiging.

#### *Resultaat ten opzichte van doelen*

Ondanks de problemen waar de bonden tegen aan lopen, wisten ze wel degelijk resultaten te behalen. Er vielen minder ontslagen bij Hyster en voor de mensen die er wel uit moesten lag er volgens de bonden een goed sociaal plan. Wel wordt direct de vraag geopperd hoe blijvend dat resultaat zou zijn. Volgens de auteurs van het boekje *Hyster-trucks* is het behoud van de 68 arbeidsplaatsen te danken aan: 1) de uitspraak van de rechter bij het hoger beroep; 2) het werknemersplan, want een deel van het opgestelde werknemersplan werd daadwerkelijk uitgevoerd. Er vielen uiteindelijk geen gedwongen ontslagen bij de Greenery en Philips. In de onderzochte actiedossiers was de inzet een sociaal plan en de uitkomst was ook een sociaal plan, ook bij Unigro en Koni.

De plannen van de directies werden echter niet of nauwelijks gewijzigd bij Phillips, Unigro en de Greenery. Bij Koni en Hyster was er een kleine verandering, maar je kan erover discussiëren of je dat verstaat als noemenswaardig, of dat hier de plannen ook niet of nauwelijks gewijzigd werden. Bij Koni gebeurde er in 2006 niet direct veel (elf ontslagen), maar sudderde de situatie

---

<sup>103</sup> 'Philips zelf schuldig aan malaise', *De Telegraaf* (18-01-1980) 23.

door totdat er in 2010 fikse ontslagen vielen. Uiteindelijk werd daar het behoud van de vestiging uitgeruild voor het opnieuw om tafel gaan over het sociaal plan, dat in de ogen van het bedrijf te duur was. Uiteindelijk werd er in de ogen van de bond een 'redelijk' sociaal plan opgesteld: 215 van de 455 personeelsleden werden ontslagen.

<p><b>Vervolgonderzoek</b></p>
<p><i>Waar liepen de bonden tegenaan</i></p> <p>Interessant zou zijn om beter te kijken hoe werknemers wel/niet betrokken waren, ook in het kader van de doelstellingen van de bond om leden te mobiliseren voor activerend vakbondswerk. Dit roept bovendien de vraag op: is dit de standaardpraktijk van de (moderne) vakbeweging (de gevolgen van het probleem weg-onderhandelen, niet het probleem bestrijden – door middel van een sociaal plan)? En leidt dit tot mindere betrokkenheid van de achterban, en een zwakkere positie van de vakbond? Of kiest de vakbond voor deze strategie omdat ze zwak is in het desbetreffende bedrijf?</p>
<p><i>Doelstellingen en strategie</i></p> <p>De vraag is of het een officiële strategie of vakbondsbeleid was om niet te veel negatieve boodschappen naar buiten te brengen, omdat mensen dat niet willen horen? Omdat mensen willen horen wat ze mogelijk wel kunnen doen in plaats van het bericht te krijgen dat er structurele problemen zijn? Worden er ook positieve antwoorden geformuleerd? En werden die in praktijk gebracht door vakbonden of bleven alternatieven achterwege? Hoe de bonden met de media omgingen zou nog verder onderzocht moeten worden. Of er al eerder actief aan kaderwerk werd gedaan in deze bedrijven en hoe de vakbondsleden hier tegenaan keken zou ook nog verder onderzocht moeten worden.</p>
<p><i>Middelen en methoden</i></p> <p>De vakbond ziet een spanning tussen de verschillende middelen. Hoe stonden bestuurders, kaderleden, leden en achterban hiertegenover? Een vraag die opkomt is: hoe hadden de werknemers die geen lid waren van de vakbond gereageerd als wel voor hardere actie was gekozen? Was de houding van werknemers die wel lid waren en van vakbondsbestuurders anders? Was het behouden van goede relaties het belangrijkste doel?</p> <p>Is het dus zo dat in latere jaren nóg meer nadruk kwam te liggen op onderhandeling in plaats van actiemiddelen?</p> <p>Het Contactpunt voor Multinationale Ondernemingen deed in het geval van Hyster geen uitspraak of het bedrijf nu wel of niet in strijd handelde met de OESO-gedragsregels, omdat zij zich daar niet toe bevoegd achtte. Zijn er gevallen waarin het Contactpunt wel uitspraken heeft gedaan?</p>
<p><i>Samenwerking</i></p> <p>Behaalde de vakbond meer resultaat als wordt samengewerkt met andere partijen?</p>
<p><i>Resultaat ten opzichte van doelen</i></p> <p>Bij Koni gebeurde er niet direct veel, maar sudderde de situatie door totdat er toch fikse ontslagen vielen. Uiteindelijk werd het behoud van de vestiging uitgeruild voor het opnieuw om tafel gaan over het sociaal plan en werden alsnog meer dan 2000 werknemers ontslagen. De strategie van werkgevers is zeker de moeite waard om in dit verband nader te onderzoeken.</p>

#### 4.4.4 Deelconclusie

De toenemende macht en de aard van multinationals stelden de vakbeweging voor een aantal specifieke uitdagingen:

- Een groeiend aantal gedupeerde werknemers doordat steeds meer productie werd uitbesteed;
- een verminderend effect van vakbondswerk op nationaal niveau door globalisering;
- afnemende vakbondsmacht door teruglopend ledenaantal in de desbetreffende bedrijven;
- grote invloed van multinationals op gemeente, regering en EU;
- langlopende processen bij reorganisaties waarin de juiste timing lastig te bepalen was;
- moeizaam overleg door afstand tussen vakbond en directie met taalbarrière;
- intimidatie door de werkgever ('union-busting').

Hoe heeft de vakbeweging de afgelopen decennia de belangen van werknemers van multinationals trachtten te behartigen? De steekproef van de archieven laat zien dat zowel het *actierepertoire* als de *organisatorische basis* voor acties rond multinationals in de afgelopen decennia is veranderd. Internationaal vakbondsoverleg was noodzakelijk voor een betere coördinatie van vakbonden op het terrein van multinationals en een uitgesproken vijandige houding van een aantal multinationals tegenover de vakbeweging. Gestreefd werd naar een aanpak die wortelde in de bedrijven. De zwakkere vakbondsmacht in multinationals betekende dat er actief gewerkt moest worden aan het opbouwen van kadergroepen. De FNV wilde zich hard maken voor de kwaliteit en kwantiteit van de Nederlandse werkgelegenheid, maar realiseerde zich tegelijkertijd dat Nederland een vrijemarkteconomie is waar geen muur omheen gezet kan worden.

Als het gaat om acties tegen multinationals laten de onderzochte cases zien dat de vakbeweging alle soorten actievormen uit het *actierepertoire* inzette. Een veelvoorkomend voorbeeld van 'zachte' actie was het uitwerken van een sociaal plan. Daarnaast werden bestuurlijke en juridische mogelijkheden aangegrepen om invloed uit te oefenen, bijvoorbeeld door middel van procedures bij de Ondernemingskamer en het Contactpunt Multinationale Ondernemingen. De nadruk lag in deze gevallen op onderhandelen en het behouden van goede relaties. Hardere acties werden al sinds de jaren zeventig tegen multinationals ingezet, met stakingen en de eerste bedrijfsbezetting op Nederlandse bodem bij ENKA in 1972. Net als bij de acties rond flexibilisering, begaf de vakbeweging zich in de *internationale politieke arena*: van demonstraties tegen Europees beleid tot mondiale campagnes voor Gewoon Goed Werk. De acties leidde vaak tot (tijdelijk) resultaat.

De internationale context van de acties betekende dat ook de *organisatorische basis* van de vakbeweging veranderde. Naast het samenwerken met lokale partijen zoals gemeentes, regering, andere bonden en ondersteuningscomités, moesten mensen op internationaal niveau worden gemobiliseerd. Op Europees en later op mondiaal niveau werden gezamenlijk persberichten en brieven aan directies geschreven, folder- en actiemateriaal gemaakt in alle relevante talen en gezamenlijk actiedagen georganiseerd.

## Vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk is een aantal casussen uitgewerkt, maar er zijn genoeg interessante gevallen voor vervolgonderzoek. Of het nu de demonstratie van de Industriebond tegen de fusie van Tata Steel en ThyssenKrupp is (4000 banen op de tocht in 1991) of de acties tegen Akzo Nobel vanwege het verplaatsen van honderden banen van Ede naar Polen in 1996. Aandachtspunten daarbij kunnen zijn:

- de strategieën van werkgevers;
- de strategieën van vakbonden en de effecten daarvan;
- de houding van leden, kaderleden en andere betrokkenen.

### 4.5 Een nieuw begin? Organizing in de polder

Het volgende deel gaat op basis van literatuur, verschillende rapporten en bronnen kort in op de opkomst en ontwikkeling van organizing binnen de FNV. Daarbij ligt de focus op de casussen organizing in de zorg en organizing in de schoonmaak. Het archiefmateriaal wat tot onze beschikking stond, was sterk gefragmenteerd. Zo waren in het archief bijvoorbeeld (nog) geen interne evaluaties opgenomen. Meer dan in andere hoofdstukken is het onderzoek daarom gebaseerd op rapporten en secundaire literatuur.

#### *Achtergrond opkomst organizing*

Organizing was een reactie op de groeiende onvrede binnen ledengroepen van FNV Bondgenoten en de Abvakabo FNV en op de kritiek op de afloop van de demonstratie op het Museumplein in 2004, aldus Tamminga. Het verzette zich tegen de filosofie en strategie van de FNV als zaakwaarnemer.<sup>104</sup> Het *Meerjarenwerkplan 2010-2013* van FNV Bondgenoten illustreert de relatie tussen nieuwe en oude vormen, zoals Bondgenoten die in 2012 voor zich zag. Het plan voor 2013 was: 'de divisie individuele dienstverlening werkt met collectief samen op een nieuw terrein: organizing.'<sup>105</sup> Organizing was bovendien een reactie op langdurige loonmatiging in een periode waarin ondernemingswinsten op een structureel hoog niveau lagen en topmanagers spectaculaire beloningen en bonussen ontvingen. De economische crisis na de bankencrisis van 2008, maakte de onvrede volgens Tamminga vervolgens een stuk grimmiger.<sup>106</sup>

De opkomst van organizing hield tevens verband met een aantal veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals deze eerder in het rapport naar voren kwamen: de verschuiving van werkgelegenheid van industrie naar dienstverlening en de opkomst van uitbesteding en flexibele arbeid. Dit blijkt ook uit het feit dat organizers worstelden met de vraag met welke werkgever (direct of indirect) de bonden moesten onderhandelen. Een directeur van Schiphol zei tijdens de schoonmaakactie in 2009 tegen de Volkskrant: 'Schiphol kan en zal niet optreden in cao-afspraken tussen schoonmaakbedrijven en vakorganisaties.'<sup>107</sup> Organizing richt zich tot slot vaak op arbeidsmigranten, omdat zij zijn oververtegenwoordigd in sectoren met veel preciaire arbeid en een lage organisatiegraad.

<sup>104</sup> Tamminga, *De vuist*, 91-93.

<sup>105</sup> Concept Krachtige mensen, samen sterker: editie 2013. Meerjarenplan FNV Bondgenoten 2010-2013 (25 oktober 2012), Archief Bondgenoten, BR 2012-049.

<sup>106</sup> Tamminga, *De vuist*, 91-93.

<sup>107</sup> Ibidem, 101-103.

### *Introductie binnen de FNV*

Het bondsbestuur van de Abvakabo FNV deed in 2006 een eerste poging organisatie binnen de bond op de kaart te zetten. Uit de stukken blijkt dat het bondsbestuur tijdens het congres in het voorjaar van 2006 de boodschap had meegekregen zich te gaan bezinnen over de toekomst en na te denken over de strategie. Het ging immers niet goed met de bond, aldus ook de voorzitter. Tijdens de bondsraadvergadering van 26 september benadrukte zij nogmaals dat de nood hoog was. Het bondsbestuur introduceerde daarom organisatie als 'één van de lopende projecten, omdat wij denken dat wij daar wat van kunnen leren.'<sup>108</sup>

Tamminga ziet het ontstaan van de groep 'de Kloofdichters' binnen de Abvakabo in 2009 als het moment waarop organisatie voet aan de grond kreeg. De Kloofdichters pleitten voor minder marketing en meer activisme en wisten een wisseling van de wacht in het Abvakabo-bestuur te bewerkstelligen. Die wisseling, aldus Tamminga, is 'een extra impuls voor organisatie' waarin bijvoorbeeld ook '[FNV-organizer] Lilian Marijnissen vanaf 2008 een hoofdrol ging spelen.'<sup>109</sup>

Met name de Amerikaanse Service Employees International Union (SEIU) is belangrijk geweest bij de introductie van organisatie in Nederland. Eind jaren tachtig hadden zij reeds succes met hun organisatie-strategie tijdens de *Justice for Janitors*-campagne. Daarin kozen zij voor een nieuwe benadering door deskundige organizers in te huren, in plaats van te werken met bestaande vakbondsbestuurders. In 2004 besloot SEIU internationale campagnes op te gaan zetten. Ze benaderden bonden in verschillende landen waaronder Nederland. Samenwerking met de FNV was, zoals Ad Knotter laat zien, een bewuste strategie van SEIU. Voor FNV-bonden zoals Abvakabo kwam dit precies op het juiste moment.<sup>110</sup>

### *Wie organiseer je en waarom?*

Vanaf het eerste moment was ledengroei één van de belangrijkste doelen van organisatie. Het bestuur van de Abvakabo FNV zag het ledenverlies in 2006 enkel toenemen. Het gevolg daarvan was een terugloop in de financiën. Bovendien kromp de rol van betekenis wanneer de bond kleiner zou worden, aldus ook de toenmalige voorzitter. Het ging over de machtsbasis van de FNV en de vraag wat de relatie en balans is tussen politieke macht en werknemersmacht. Een nieuwe missie, visie en strategie moesten in 2006 allemaal voortkomen 'vanuit het perspectief dat maar één ding belangrijk is en dat is structurele ledengroei en structurele verjonging van ons ledenbestand.'<sup>111</sup> Ook in de daarop volgende jaren bleef dit de belangrijkste ambitie. FNV-campagneleider Sarah Dobbe zei over de campagnes in de zorg dat het hoogste doel was zoveel mogelijk nieuwe leden te winnen en zo de helft van de sector te organiseren.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Verslag vergadering bondsraad 26 september 2006 (29 september 2006), Archief Abvakabo, 50113.3, inv. nr. 2006-3.

<sup>109</sup> Tamminga, *De vuist*, 93. Lilian Marijnissen was van 2008 tot 2016 organizer en bestuurslid bij Abvakabo FNV.

<sup>110</sup> Knotter, 'Justice', 3-4.

<sup>111</sup> Verslag vergadering bondsraad, Archief Abvakabo, 2006-3.

<sup>112</sup> Tamminga, *De vuist*, 88.

De vraag bleef wie er precies georganiseerd moet worden. Organizing draait immers om het activeren van werknemers, zodat zij zelf voor hun belangen kunnen opkomen. Bij de schoonmaakacties speelden vrouwen en migranten een belangrijke rol.<sup>113</sup> Daarvan heeft de groep ongedocumenteerde schoonmaaksters die bij mensen thuis werken de minste rechten en kansen. Zij zijn vrijwel onzichtbaar, kunnen geen aanspraak maken op wetgeving over arbeid en sociale zekerheid en komen niet in aanmerking voor een verblijfsvergunning.<sup>114</sup> Ook de zorg is een sector waar niet alleen veel vrouwen, maar ook veel flexibele en deeltijdcontracten zijn.

Het organiseren van deze onderkant van de arbeidsmarkt riep diverse reacties op. Daaruit blijkt dat de kwestie 'wie organiseer je?' samenhangt met ideeën over werknemersmacht en potentiële impact. Organiseert de bond de werknemers met veel of weinig invloed binnen bedrijven of de marginalen? En wat heeft de meeste impact? Han Noten<sup>115</sup> zag niks in het mobiliseren van de onderkant van de arbeidsmarkt, want als de bond macht wilde, moest ze zich in zijn ogen richten op degenen die macht hadden: de vaklieden of de middenklasse. Het organiseren van de onderkant betekent 'het einde van de bond.'<sup>116</sup> FNV-campagneleider Ron Meyer wilde dat de bond zich juist ging richten op de slechter betaalde sectoren, om daar de omstandigheden te verbeteren.<sup>117</sup> FNV Bondgenoten stelde in het *Meerjarenwerkplan 2010-2013* dat organizing zou worden ingezet bij die situaties waar men moeilijk haalbare doelen wilde realiseren.<sup>118</sup>

In de evaluatie van Margriet Kraamwinkel komt tevens haalbaarheid aan de orde. Zij keek naar campagnes voor migrantenvrouwen die als huishoudelijke hulp werken. De impact die voor deze groep kon worden gemaakt bleek zeer beperkt. Het resultaat van de campagne was dat een groep vanuit de overheid betaalde werknemers in de zorg beter beschermd werd. Ook ontstond er aandacht voor de problemen waar de vrouwen tegenaan liepen en kwam er daarmee meer steun, zichtbaarheid en een omslag in de publieke opinie. Voor de groep waar de bond zich echter voornamelijk op richtte, de mensen die bij particulieren thuis werkten en die vochten voor de ratificatie van ILO verdrag 189 inzake Domestic Work<sup>119</sup>, veranderde er niets. Ze bleven buitengesloten van arbeidswetten en sociale zekerheid en kwamen niet in aanmerking voor een verblijfsvergunning. Kraamwinkel ziet daarvoor diverse oorzaken. Zo heeft de onderwaardering van huishoudelijk werk in de Nederlandse cultuur een belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van de wetgeving hieromtrent. Dat veroorzaakte ook voor een belangrijk deel de problemen waar de bond tegenaan liep op het moment dat ze die wetgeving probeerden te veranderen. Bovendien had de bond geen rekening gehouden met de verwevenheid tussen immigratiewetgeving,

---

<sup>113</sup> Knotter, 'Justice', 3; Margriet Kraamwinkel, 'Organizing in the shadows: Domestic workers in the Netherlands', *Theoretical Inquiries in Law* 17:35 (2016) 351-367, aldaar 351.

<sup>114</sup> Kraamwinkel, 'Organizing', 366-367.

<sup>115</sup> PvdA-senator en voormalig FNV-bestuurder Noten onderzocht in 2011 hoe het vertrouwen tussen de aangesloten bonden bij de vakcentrale FNV kon worden hersteld na de strijd rond het pensioenakkoord.

<sup>116</sup> Tamminga, *De vuist*, 107.

<sup>117</sup> *Ibidem*, 105.

<sup>118</sup> Concept Krachtige mensen (25 oktober 2012), Archief Bondgenoten, BR 2012-049.

<sup>119</sup> In 2011 legde de ILO vast dat huishoudelijk werkenden dezelfde rechten horen te hebben als andere werknemers. Vanuit de wens om deze conventie (ILO 189) in Nederland te ratificeren deed de FNV onderzoek naar mogelijkheden om de rechtspositie van huishoudelijk werkenden in Nederland te verbeteren. Bron: <https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/flex/huishoudelijkwerk/> [geraadpleegd mei 2017].

arbeidswetten en sociale zekerheid, aldus Kraamwinkel. 'While residence permits were the most urgent problem for the domestic workers we represented, we focused on labor law instead.'<sup>120</sup>

Bij de campagnes in de zorg is er bewust gekozen voor het snel en effectief organiseren van minder versplinterde werknemers. Uit plannen voor de acties rondom de VVT-cao blijkt dat betrokkenen juist grote(re) locaties van zorginstellingen als interessant zagen voor organizing. Daar werkten meer mensen en dat werd als cruciaal gezien voor leiderschapontwikkeling, omdat collega's en leiders elkaar dan gemakkelijker aan konden spreken. 'De thuiszorg daartegen was 'te versnipperd' en vroeg 'om een veel grotere organizingcapaciteit.'<sup>121</sup> Het resulteerde erin dat Cordaan qua omvang (2600 medewerkers in de V&V), qua geografische ligging (18 V&V huizen geconcentreerd in Amsterdam) en qua thema's (veel meer dan gemiddeld aan de hand, intimidatie van management, medewerkers voelen zich niet gehoord) als meest geschikte locatie uit de bus kwam. Cordaan had bovendien een landelijke uitstraling, was al enige tijd in de media en goed bereikbaar met het OV. Tot slot was deze zorgverlener ook in andere sectoren (GGZ, GHZ, Thuiszorg) actief, wat kon resulteren in een uitstraaleffect vanuit de campagne.<sup>122</sup>

Zoals al bleek wilde SEIU tot slot niet alleen in Amerika, maar ook daarbuiten organiseren. Deze bond was van mening dat ze, om mensen te kunnen winnen, schoonmakers ook op het multinationale level moesten gaan organiseren. De gedachte hierachter was dat schoonmakers immers voor multinationale bedrijven werken.<sup>123</sup>

#### *Nieuw of traditioneel vakbondswerk?*

In de literatuurstudie van Wim Sprenger en Maarten van Klaveren uit 2009 wordt een paragraaf besteed aan organizingelementen in de Nederlandse vakbondontwikkeling sinds de jaren zeventig. De conclusie luidt dat drie ontwikkelingen in de eigen FNV-geschiedenis hebben plaatsgevonden die een goede basis bieden om bij organizingactiviteiten op voort te bouwen. Het gaat hierbij volgens Sprenger en Van Klaveren om: 1) de experimenten en ervaringen met de invoering van vakbondswerk in het bedrijf, ook wel bedrijvenwerk genoemd; 2) de campagnes in het kader van *FNV 2000*, en in de jaren daarna; 3) de discussies en besluitvorming over de structuur van de bond. Zij stelden vast dat de schaalvergroting in de Nederlandse vakbeweging gunstige uitgangspunten heeft geschapen voor een succesvolle invoering en inbedding van organizing als instrument.<sup>124</sup>

Ad Knotter stelt dat de campagnes in de schoonmaak nieuw en innovatief waren wat betreft vorm, maar traditioneel wat betreft doelstellingen. Ze waren allemaal gericht op wat volgens Knotter gezien kan worden als de kernactiviteit van vakbonden: het reguleren van arbeidsmarkten door met werkgevers afspraken te maken om zo de lonen onafhankelijk te maken van concurrentie.<sup>125</sup> FNV Bondgenoten lijkt wel meer de nadruk te hebben willen

---

<sup>120</sup> Kraamwinkel, 'Organizing', 366-367.

<sup>121</sup> Organising in de VVT. Werkplan 2011-2013 (december 2010), Archief Abvakabo, 50168.6, 2011-1.

<sup>122</sup> Organising in de VVT, Ibidem.

<sup>123</sup> Knotter, 'Justice', 31.

<sup>124</sup> Wim Sprenger en Maarten van Klaveren, *Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Een analyse van organising als vakbondconcept in Verenigde Staten, Australië, Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland* (Amsterdam 2009).

<sup>125</sup> Knotter, 'Justice', 31.

leggen op de vernieuwende aspecten van organizing. In het *Meerjarenwerkplan 2010-2013* stelt Bondgenoten dat organizing 'een nieuwe manier van werken' was die ook 'veel meer dan gewone ledenwerving' behelsde.<sup>126</sup>

#### *Top-down of bottom-up?*

Organizing moest de bond weer in contact brengen met haar leden. Het moest leiden tot actieve vakbondsleden die zichzelf organiseren en invloed uitoefenen aan tafel bij onderhandelingen. Organizing werd daarom ook wel gezien als een bottom-up benadering. Zowel bij de introductie van organizing door het bondsbestuur van de Abvakabo FNV in 2006 als bij de schoonmaakcampagne van FNV Bondgenoten nam de top echter het initiatief.<sup>127</sup>

In 2006 kwam daar vanuit de bondsraad direct kritiek op. 'Dit zou niet tot een top-down situatie moeten leiden.'<sup>128</sup> De voorzitter reageerde door te benadrukken dat het doel van die bijeenkomst 'een eerste kennismaken met het onderwerp Organizing' was en 'niets meer en niets minder.' Het was 'absoluut geen top-down situatie.'<sup>129</sup> Ook in de Verenigde Staten leverden activisten en schrijvers soortgelijke kritiek op de *Justice for Janitors*-campagne. SEIU zou te autoritair hebben gehandeld en er daarmee niet in zijn geslaagd om arbeiders echt te betrekken en activeren.<sup>130</sup>

Volgens Ad Knotter is deze kritiek echter niet terecht. Hij is van mening dat het top-down initiatief in eerste instantie noodzakelijk is, omdat het bij preciaire arbeid gaat om gefragmenteerde en geïsoleerde werknemers. De campagnes in de schoonmaak bevestigden dit in zijn ogen. Een groep schoonmakers, voornamelijk vrouwen, was doordat ze dankzij de top de kans kregen zich te organiseren en actie te voeren in staat zelfvertrouwen en gevoel van waardigheid terug te winnen. Ze konden leiderschap ontwikkelen en zich vervolgens inzetten voor eigen acties. Het creëren van dit bewustzijn en het daaruit volgende verzet was, zo stelt Knotter, niet mogelijk geweest zonder de top-down ingezette organizing.<sup>131</sup>

#### *Organizing binnen de bestaande structuren van de bond*

Een belangrijke vraag bij organizing is hoe het zich verhoudt tot de bestaande structuren van de bond. Wim Sprenger en Maarten van Klaveren zien de relatie tussen organizing en bestaande processen als een belangrijke, maar ingewikkelde kwestie. In hun literatuurstudie uit 2009 stellen zij dat het inpassen van organizing in de Nederlandse arbeidsverhoudingen geen eenvoudige opgave is. Het onderzoek waarop zij zich baseren leert namelijk dat juist een relatief gescheiden aanpak van organizing en regulier vakbondswerk op korte termijn meer resultaten oplevert. Aan de andere kant is een les die zij trekken aan de hand van SEIU en andere vakbonden 'dat alleen een rigoureuze en consequente keuze voor een organisingaanpak echt tot trendmatige resultaten leidt.'<sup>132</sup> De uitdaging is in hun optiek dat 'organizing tot een integraal deel van specifieke Nederlandse

---

<sup>126</sup> Concept Krachtige mensen. Archief Bondgenoten, BR 2012-049.

<sup>127</sup> Verslag vergadering bondsraad, Archief Abvakabo, 2006-3; Knotter, 'Justice', 3 en 30.

<sup>128</sup> Ibidem.

<sup>129</sup> Idem.

<sup>130</sup> Knotter, 'Justice', 30.

<sup>131</sup> Ibidem.

<sup>132</sup> Sprenger en Van Klaveren, *Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen* (2009).



arbeidsverhoudingen en van Nederlands vakbondshandelen wordt gemaakt, met dwars-verbindingen naar andere terreinen van belangenbehartiging.<sup>133</sup>

Een spanningsveld ontstond doordat organisatie zich richtte op zichtbaarheid en zich grotendeels afspeelde in de publieke arena. Daartegenover stond dat onderhandelingen doorgaans achter gesloten deuren plaatsvonden.<sup>134</sup> Zoals ook uit de plannen voor de zorgacties blijkt: 'de bestuurder onderhoudt het contact met de werkgever. Dit gebeurde niet in 'achterkamertjes', maar transparant voor en in overleg met de medewerkers.' Organizing is, aldus FNV Bondgenoten, ook een manier van werken die 'veel inspanning vereist van alle betrokkenen: bestuurder(s), organisers, kaderleden en leden.'<sup>135</sup>

In het werkplan voor de acties in de zorg komt dit spanningsveld uitdrukkelijk naar voren. De plannen gingen uit van zowel theorie als praktijkvoorbeelden die erop wijzen dat organizing het beste tot haar recht komt in een cao-campagne en daarbij zijn ook 'niet-organisers/bestuurders' betrokken. De teams binnen deze campagne bestonden uit (lead)organizers, bestuurders, een researcher en een communicatie expert. In totaal gingen vijf van de acht punten die in het plan werden genoemd als essentieel voor het slagen van de campagne over interne verhoudingen en samenwerking binnen de Abvakabo en tussen organizers en 'niet-organizers'<sup>136</sup>

De samenwerking werd daarbij als cruciaal gezien. Het team moest op 'gelijkwaardige voet, slagvaardig en in nauwe samenwerking opereren.'<sup>137</sup> De bestuurders waren vanaf het begin bij de campagne betrokken en dienden actief mee te werken en te denken. Ze moesten organizers ook expliciet niet zien als "'extra handjes" voor bestuurders om thema's op te halen of om bij "brandjes" in te zetten.'<sup>138</sup> In het sectorplan Zorg 2010-2012 was geconstateerd dat er 'geen synergie in het team Zorg' was waardoor er versnipperd werd gewerkt en men 'niet met 1 mond naar de buitenwereld sprak'.<sup>139</sup> Dat maakte het betrekken van de bestuurders extra urgent en tot een potentiële valkuil. Om het een campagne van de medewerkers te laten zijn moesten de bestuurders ook niet zelf problemen gaan oplossen en niet onderhandelen 'zonder (een delegatie van leiders) erbij.'<sup>140</sup>

De auteurs van het werkplan benoemden niet alleen samenwerking, maar ook tijd als belangrijke factor. 'Vanuit lessen uit het verleden weten we dat het cruciaal is dat de bestuurder voldoende tijd heeft om met organisatie bezig te zijn en volledig mee te draaien in het team.'<sup>141</sup> Ze suggereerden dat de bestuurder in de regio daarom voor minimaal 0,5 FTE aan tijd vrij diende te maken.

---

<sup>133</sup> Ibidem.

<sup>134</sup> Tamminga, *De vuist*, 97-98.

<sup>135</sup> Organising in de VVT, Archief Abvakabo, 2011-1.

<sup>136</sup> Ibidem.

<sup>137</sup> Idem.

<sup>138</sup> Idem.

<sup>139</sup> Idem.

<sup>140</sup> Idem.

<sup>141</sup> Idem.

Tot slot komt erin naar voren dat ook steun van de interne organisatie als essentieel werd gezien. Onderzoek had, aldus de auteurs, geleerd dat medewerking of juist weerstand binnen de bond de effectiviteit van organisatiecampagnes maakte of brak. De werkwijzen van organisatie hadden ‘nogal eens ter discussie gestaan’, maar voor het succes van de campagne was het nu van belang dat het team op interne steun kon rekenen en ‘dat (elementen van) de werkwijze niet gedurende de campagne opnieuw ter discussie worden gesteld. Dit zou de kans op succes aanzienlijk verkleinen.’ Ervaringen elders hadden erop gewezen dat alleen met een ‘bonds breed gedragen prioritering’ organisatie succesvol kon plaatsvinden. Dit betekende ook, aldus de auteurs van het werkplan, dat organisatie binnen de Abvakabo FNV tijd en ruimte moest krijgen om te groeien. Tijd en ruimte om de ‘nieuwe elementen’ te kunnen implementeren ‘in de bestaande processen.’<sup>142</sup>

### *Resultaten*

Een manier om de resultaten van organisatie te meten werd in de vakbeweging en daarbuiten gevonden in het kijken naar de effecten op de ledenaantallen. Tamminga is van mening dat organisatie in dat opzicht geen zoden aan de dijk zette voor de FNV als geheel. De ledenaantallen dalen immers, aldus Tamminga, al jaren. Of de ledenaantallen misschien nog harder waren gedaald zonder organisatie weet niemand en is in zijn ogen dus ook niet van belang.<sup>143</sup> Peter van der Valk deelt deze opvatting. In zijn studie *Cao onder druk?* uit 2015 wijst hij erop dat er internationaal aanwijzingen zijn dat organisatie tot ledenwinst leidde, maar een blijvende toename van het ledenbestand van de FNV, dat specifiek aan organisatie is toe te schrijven, is volgens hem niet duidelijk. Enige voorzichtigheid is in zijn ogen op zijn plaats, maar hij is niet heel optimistisch: ‘Toch valt nauwelijks aan de indruk te ontkomen dat organisatie tot nu toe niet aan de verwachtingen van ledenwinst heeft voldaan. Ook in 2015 gaat de daling van het aantal FNV-leden onverminderd voort.’<sup>144</sup>

Anderen hebben getracht de effecten van organisatie te meten door te kijken naar de gevolgen voor de cao-uitkomsten. Meestal wordt daarbij verwezen naar een studie van L.S.E. Woudstra *Organising in de polder* uit 2014.<sup>145</sup> Hij keek naar de cao-uitkomsten in vijf sectoren met en vijf zonder organisatie. Zijn conclusie luidt dat in de sectoren met organisatie de cao-loonstijgingen hoger uitvallen, maar dat verder de eindstand in de onderhandelingen tussen vakbond en werkgevers ongeveer gelijk is. Van der Valk ziet de grootste effecten bij het cao-proces, ‘in de zin dat actieve leden een grotere rol spelen en de vakbondsbestuurder juist wat minder.’<sup>146</sup> Ook leverde het in zijn ogen ‘een minder beweeglijke en meer confronterende interactiestijl op.’<sup>147</sup> Het gevolg voor de cao-onderhandelingen was daarmee dat die stroever verliepen omdat werkgevers de vakbonden meer als tegenstanders ervaarden en zagen. Omdat Van der Valk zich grotendeels op Woudstra baseert, vindt ook hij de effecten op de cao-resultaten veel minder duidelijk. Ze werden in zijn ogen ‘vooral “beleefd of ervaren” vanuit de betrokkenheid.’<sup>148</sup>

---

<sup>142</sup> Idem.

<sup>143</sup> Tamminga, *De vuist*, 108.

<sup>144</sup> Peter van der Valk, *Cao onder druk? Onderzoek naar ontwikkelingen van collectieve arbeidsverhoudingen in relatie tot de cao* (Amsterdam 2016).

<sup>145</sup> Tamminga, *De vuist*, 107; Sprenger, *Organising*; Van der Valk, *Cao*.

<sup>146</sup> Van der Valk, *Cao onder druk?* (2016).

<sup>147</sup> Ibidem.

<sup>148</sup> Idem.

Er zijn daarentegen anderen die de nadruk leggen op positieve effecten van organizing. Zo vertelde Ron Meyer aan Tamminga dat “zijn” schoonmakersacties in die sector wel leden-groei opleverden, maar dat “duurzame ledengroei” verdraaid lastig is.<sup>149</sup> Hij ontkende niet dat veel van de nieuwe leden zijn weggegaan, maar daarvan is in zijn ogen een deel door-gestroomd naar andere sectoren van de vakbond. Bovendien moet de bond volgens Meyer ‘het grote perspectief voor ogen houden.’<sup>150</sup> De acties in de zorg brachten immers 15.000 mensen op de been en de schoonmaakacties hadden enorme loonsverhogingen en verbe-teringen afgedwongen, en ook nog eens weer de FNV op de kaart gezet.<sup>151</sup> Ook Ad Knotter schrijft over noemenswaardige verbeteringen in de cao. Hij benadrukt bovendien dat dank-zij de schoonmaakcampagnes, zowel in Nederland als in andere landen, de vakbonden wisten te reageren op de tot dan toe ogenschijnlijk onveranderlijke precarisering op de arbeidsmarkt. Knotter is wel kritisch op de resultaten van de multinationale campagnes en transnationale verbanden zoals beoogd door SEIU en UNI Global Union. Hij wijst erop dat afspraken in het belang van werknemers nog steeds op lokaal (de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk) en nationaal (Nederland) niveau gemaakt moesten worden. Transna-tionale contacten ontstonden daardoor tussen bestuurders en organizers, maar niet bij de schoonmakers zelf. *Justice for Janitors* was kortom gebaseerd op internationale solidariteit en niet op transnationale marktregulering.<sup>152</sup>

### *Ingroei in de bond*

Ondanks de uiteenlopende meningen over organizing en de resultaten daarvan wint het terrein. Tamminga ziet de acties van de schoonmakers bij de NS in 2010 als een belangrijk moment waarop er meer aanhang binnen de FNV ontstond. Inmiddels zijn de methodes in zijn ogen gemeengoed binnen de FNV. De invloed van organizing is goed terug te zien in de cao-onderhandelingen.<sup>153</sup> Dit blijkt ook uit het *Meerjarenwerkplan* van FNV Bondgenoten uit 2012. ‘In steeds meer cao-gebieden gaan we volgens een ‘organizing-achtige’ methode werken. [...] Als dit succesvol is, willen we in 2013 in elke coördinatie-cao volgens deze methodiek werken. [...] Ook in overige cao-trajecten en bij collectieve activiteiten passen we onze werkwijze aan in deze richting. In 2013 bereiken we alleen nog maar onderhande-lingsresultaten die samen met mensen tot stand zijn gekomen.’<sup>154</sup> Uit de verschillende analyses blijkt dat organizing wel steeds meer is toegepast, terwijl de kritische discussie over het functioneren van organizing en de verhouding ten opzichte van de bredere struc-tuur van de vakbeweging doorging.

Vervolgonderzoek
De documentatie rond recente campagnes, zoals de organizing-trajecten in de FNV-bonden, is nog zeer gefragmenteerd. Voor verder onderzoek is het belangrijk dat de archivering van relevant materiaal (actief) op gang komt. Verder onderzoek naar de organizing-strategie kan beter inzicht bieden in de werking, effecten, resultaten en gevolgen van organizing, en in het bijzonder de dynamiek tussen de verschillen actoren

<sup>149</sup> Tamminga, *De vuist*, 105.

<sup>150</sup> Ibidem.

<sup>151</sup> Idem.

<sup>152</sup> Knotter, ‘Justice’, 2-4, 31.

<sup>153</sup> Tamminga, *De vuist*, 93, 99.

<sup>154</sup> Concept Krachtige mensen (25 oktober 2012), Archief Bondgenoten, BR 2012-049.

(leden, kader, organizing team, bestuurders). Interessant zou zijn om te onderzoeken wat 'oudere' (of langdurige) organisatorische dynamieken zijn, wat 'nieuw' is, en wat de effecten daarvan zijn. Welk resultaten zijn met organizing bereikt? Wat heeft het bijgedragen en kan het bijdragen aan verbeteringen op gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, anders dan andere vakbondsstrategieën?

#### 4.6 Conclusie

Hoe veranderden strategie, actierepertoire en organisatorische basis van de FNV door de veranderende context van flexibilisering en globalisering? Was dit toereikend om een antwoord te bieden op deze nieuwe ontwikkelingen? Het *actierepertoire* van de FNV was in de onderzochte periode zowel aan continuïteit als verandering onderhevig. Actievormen ontwikkelden zich in beperkte mate: er kwamen af en toe actievormen bij en er werden actievormen afgewezen. Wel veranderde de *organisatorische basis*, met als recent voorbeeld *organizing*.

Over de decennia werkte de FNV aan een structuur die ervoor moest zorgen dat acties effectief verliepen en kritisch werden geëvalueerd. Daarbij was het voor de FNV van belang dat voor de acties een consensus bestond over doel, middelen en strategie. Dankzij evaluaties weten we dat dit een doorlopend proces was en dat betrokkenen regelmatig kritiek uitten op de gang van zaken, bijvoorbeeld op de communicatie tussen kader en leden, en de communicatie met de buitenwereld. Uit bestudering van de casussen flexibilisering en multinationals blijkt, dat met het veranderen van de *politieke arena*, het actierepertoire en de organisatorische basis mee veranderden. Ondanks verschillen in sectoren en het voorkomen van onenigheid over de te volgen strategie, lagen de FNV-bonden meestal globaal op één lijn en werkten geregeld samen in werkgroepen en campagnes die FNV-breed werden uitgezet. Het resultaat van de acties was wisselend, doordat werkgevers in een later stadium vaak alsnog de plannen doorvoerden waartegen in eerste instantie succesvol actie was ondernomen door de vakbeweging. Zeker als het ging om reorganisaties en bedrijfsverplaatsingen bij multinationals, konden de acties een langlopende uitputtingslag zijn.

Terugkomend op de drie *patterns of organisation* van Edmund Heery uit hoofdstuk 1, valt op dat de *commitment to organizing* bij de FNV zorgde voor een constante verbetering als het gaat om de formele organisatie en centralisatie van het actievoeren. In het geval van de casussen flexibilisering en multinationals was de *richting van de activiteit* expansie, namelijk het vergroten van de vakbondsmacht in die sectoren en bedrijven die het meeste te maken kregen met de negatieve gevolgen van deze sociaaleconomische ontwikkelingen. De realiteit was echter ook, dat de activiteit was gericht op het beperken van die negatieve effecten en minder op het voorkomen daarvan. Daarbij werden alle *methoden* ingezet die de vakbond tot haar beschikking had, met een nadruk op activiteiten die specifieke doelgroepen in bedrijven konden bereiken. De FNV sloot geen methoden uit in de omgang met leden en zette zowel collectieve als individuele belangenbehartiging in, al naar gelang dit de juiste strategie voor dat moment leek.

### **Vervolgonderzoek**

Uit verdere bestudering van met name evaluaties kan blijken welke actievormen als succesvol werden gezien, welke juist niet en welke actievormen geheel werden afgewezen.

Uit de casussen wordt duidelijk dat nieuwe problemen/uitdagingen en oplossingen/actiemogelijkheden door verschillende groepen binnen de bond werden gesignaleerd: door de vakcentrale, bondsbesturen, bestuurders, kaderleden, leden en specifieke groepen, zoals vrouwen. Het is interessant om te zien hoe de bond er wel of niet in is geslaagd om hier vervolgens op in te spelen. Dit kan ons iets vertellen over de dynamiek binnen de bond en waar zowel het signaleringsvermogen, als de vernieuwingskracht binnen de bond ligt.

Bij de vakbeweging is een ontwikkeling te zien als het gaat om het actie-repertoire tegen multinationals. Delen van de vakbeweging hebben geprobeerd om verbintenissen aan te gaan met andere sociale bewegingen en deel te nemen aan nieuwe vormen van actievoeren binnen de context van de 'global civil society'. Interessant is om te kijken in hoeverre dit verschilde van de al aanwezige internationale samenwerkingen in overkoepelende vakbondsorganisaties. Was het slechts een tijdelijk aanhaken van een klein deel van de vakbeweging bij lopende campagnes zoals tegentoppen bij internationale bijeenkomsten van financiële instituten en sociale fora? Of was het onderdeel van de dagelijkse vakbondspraktijk?

De FNV Vakcentrale stelde in 1988 onder leiding van voorzitter Stekelenburg een omslag in benadering voor. Om weg te komen van het negatieve imago van een altijd neezeggende en klagende vakbeweging, koos de FNV voor een meer positieve aanvliegroute onder de slogan 'Het kan anders beter'. Hoe kreeg dit zijn weerslag in de acties van de vakbeweging?



## 5. Conclusie: Vakbonden in beweging

### 5.1 Verkennende vergezichten

De vakbeweging staat in Nederland voor grote uitdagingen. Diepgaande sociaaleconomische veranderingen transformeren de wereld van werk. Ledenaantallen dalen gestaag. De institutionele spelers – werkgevers en overheid – laten zich minder aan vakbonden gelegen liggen.

Dit rapport heeft op basis van een sociaalhistorisch vooronderzoek verslag gedaan en vormt een verkenning van de effecten van (veranderende) vakbondsstrategieën van de Nederlandse vakbeweging in reactie op economische en maatschappelijke uitdagingen (1980-heden). Het project waarbinnen dit verkennend onderzoek viel, had daarnaast tot doel om de waarde en bruikbaarheid van het bestudeerde archiefmateriaal in de vakbondsarchieven van FNV-bonden te onderzoeken, en wegen aan te duiden voor verder historisch onderzoek naar de geschiedenis van de (Nederlandse) vakbeweging. Op basis van systematische dwarsdoorsnedes in de archieven die op het IISG beschikbaar waren, is een diverse verzameling archiefmateriaal verzameld en bestudeerd (zie inleiding). In dit rapport zijn op basis van dit materiaal achtereenvolgens de sociaaleconomische ontwikkelingen (hoofdstuk twee), de koers van de FNV en de veranderende organisatievormen (hoofdstuk drie), en de strategie en actiemethoden op het terrein van flexibilisering en multinationals onderzocht (hoofdstuk vier). Dit verkennend onderzoek heeft via deze weg diverse relevante observaties opgeleverd die geen compleet beeld geven van de jaarlijkse ontwikkelingen, maar wel inzicht geven in de werking en verandering van de vakbeweging, en de aanzet vormen voor verdere discussie en onderzoek.

In Nederland heeft zich de afgelopen decennia een vergaande transformatie voltrokken, die nog niet voltooid is. In de kern wordt deze transformatie aangedreven door vier sociaaleconomische processen: globalisering, precarisering, robotisering en veranderend werkgeverschap. Het heeft een analytische waarde om deze processen te onderscheiden – en niet alleen te zien als een ‘metamorfose’ of ‘neoliberale gereedschapskist’ – juist omdat de afzonderlijke processen de vakbeweging voor belangrijke en zeer specifieke uitdagingen stellen. Nieuwe golven van globalisering zijn sinds de jaren zestig en zeventig gepaard gegaan met het wegtrekken van (maak)industrieën, de opkomst van multinationals en de toenemende integratie van (vooral Europese) arbeidsmarkten. De opkomst van flexibilisering vanaf de vroege jaren tachtig heeft geleid tot de fragmentatie van de arbeidsmarkt, en daarmee tegelijkertijd de traditionele organisatiebasis van de vakbeweging ondergraven en de positie van groeiende groepen werknemers in flexibele arbeidsverhoudingen verzwakt. De voortschrijdende en in steeds nieuwe vormen terugkerende robotisering heeft niet alleen een grote impact op de (arbeids)productiviteit en de (dalende) werkgelegenheid, maar ook op verschuivingen in de aard van werk en economie. Veranderingen in stijlen van werkgeverschap die vanaf de vroege jaren negentig in een stroomversnelling geraakt lijken te zijn, hebben de positie van werkenden sterk ondergraven door een sterkere focus op kosten- en risicoreductie, toenemende opdeling en uitbesteding van (delen van) het werkproces en door sterkere managerial controle – als gevolg van het streven naar zogeheten ‘organisatorische professionaliteit’.

In de crisis van de vroege jaren tachtig kwam een aantal van deze uitdagingen aan de oppervlakte. De vakbeweging werd geconfronteerd met een zeer hoge werkloosheid (tot boven de 10 procent) en tegelijkertijd sterk dalende ledenaantallen. De vakbeweging stelde daarop het bestrijden van werkloosheid en het bewerkstelligen van werkgelegenheid als belangrijkste prioriteit. In centrale akkoorden met werkgeversorganisaties kwamen de vakbonden in 1982 en 1993 tot een overeenkomst waarin loonmatiging (werkgeversbelang) werd uitgeruild tegen het creëren van werkgelegenheid door middel van arbeidstijdverkorting (werknemersbelang). De discussie of deze akkoorden het gewenste resultaat hadden, duurt voort, onder meer door onderzoekers als Sjaak van der Velden die erop wijst dat loonmatiging en arbeidstijdverkorting werden doorgevoerd, maar dat dit niet leidde tot meer werkgelegenheid.

Een onbedoeld gevolg van deze centrale akkoorden lijkt echter dat het flexibilisering van arbeidsverhoudingen in de hand werkte. De inzet van de vakbeweging om te strijden voor herverdeling van arbeid werd al vanaf het begin van de jaren tachtig door werkgevers gepareerd met een inzet op flexibilisering als middel tot de herstructurering van de economie. Of in meer technisch jargon geformuleerd: de noodzaak om te komen tot een betere, flexibelere inrichting van de organisatie *intern*, die voortkwam uit de eis van arbeidstijdverkorting (waardoor dezelfde groep vaste werknemers wekelijks minder uren inzetbaar was), werd door werkgevers opgelost met een vergroting van *externe* flexibilisering (meer werknemers op tijdelijke en flexibele arbeidscontracten). In de jaren tachtig en negentig werden vervolgens in reactie op de toename van flexibilisering door opeenvolgende kabinetten aan de ene kant de inzet van flexibele arbeid gereguleerd en aan de andere kant de mogelijkheden om tijdelijke contracten te gebruiken verruimd.

Het gevaar van flexibilisering – en het ondermijnend effect voor de uitwerking van de akkoorden over werkgelegenheid – werd al in de jaren tachtig breed gesignaleerd binnen de vakbeweging. Het FNV-vrouwensecretariaat trok in 1985 aan de bel met de publicatie van *Flexibele arbeid onder de maat!*. De Industriebond en Abvakabo signaleerden rond dezelfde tijd dat werkgevers grootschalig inzetten op flexibilisering. En ook op het niveau van de FNV Vakcentrale was de inzet van werkgevers bekend: op het themacongres in 1986 werd geconstateerd dat bedrijven 'hun risico bijna volledig [proberen] af te wentelen op een groep werknemers die op geflexibiliseerde arbeidsvoorwaarden mogen komen werken en anders niet'.

De koers van de FNV-bonden bleef desondanks dat de grootste prioriteit was om werk te maken van de afspraken in de centrale akkoorden – loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting en werkgelegenheid. Flexibilisering stond in de jaren tachtig en negentig wisselend wel en niet op de prioriteitenlijst van de FNV, maar nam zo sterk toe dat in 1993 en 1996 gekozen werd voor afspraken die moesten leiden tot regulering van de inzet van flexibele arbeid.

De crisis van de vroege jaren tachtig had nog een belangrijk gevolg. In algemene zin werd in deze periode geconcludeerd dat werkloosheid leidde tot ledenverlies en tot een lagere organisatiegraad. De oorzaak voor het ledenverlies werd ook gezocht in de verschuiving naar minder grootschalige sectoren waar de vakbond nog niet sterk was en waar werknemers moeilijker waren te organiseren. Daarnaast werd geconcludeerd dat veranderingen



in arbeidspatronen resulteerde in een verminderde behoefte aan organisatievorming. Interne factoren voor ledenverlies werden gezien in het afstoten van sociale taken door de vakbeweging, en in een verminderde identificatie en binding met de bond door fusies en centralisatie. Maar ook de loonmatiging en de onderhandelingen over de afbraak van de sociale zekerheid die weinig opleverden werden expliciet als oorzaak aangedragen. Evenals de gebrekkige weerspiegeling van de beroepsbevolking in het ledenbestand. De oplossingen voor het ledenverlies werden in de jaren tachtig gezien in een offensievere houding (dit kwam nog onvoldoende van de grond), maar tegelijkertijd ook in de reorganisatie van de verenigingsstructuur, in een marktgerichte aanpak van de dienstverlening en aansluiting op nieuwe groepen op de arbeidsmarkt.

De enorme ledendaling leidde tot uitgebreide zelfreflectie en discussies over de koers en organisatie van de vakbeweging. In de jaren tachtig resulteerde dit in stevige kritiek vanuit de basis op het gebrekkige democratisch functioneren van de bond en discussies over het te hanteren vakbondsmodel. De reflectie binnen de verschillende bonden leidden tot vergelijkbare conclusies: kaderleden waren minder betrokken bij zowel het werk in de bedrijven als in de regio, de invloed en participatie van leden was uitgehold, en bestuurslagen waren verstarde. De bedrijfsledengroep werd gezien als de kern van het vakbondswerk en het bedrijvenwerk werd in het beleid van de Industriebond en Dienstenbond, en via de vakbondsconsulenten ook bij de Abvakabo, centraal gesteld.

Maar met de opkomst van het plan *FNV 2000* werd vooral ingezet op professionalisering van de organisatie en op een centralere rol voor de dienstverlening aan individuele leden. In de jaren negentig werden de organisatieveranderingen van de afzonderlijke FNV-vakbonden steeds meer naar dit model vormgegeven. Dit ging in bondsraden met stevige discussie en kritiek gepaard. Naarmate de jaren negentig vorderden, werd in organisatiestructuur, beleid en interne scholing steeds meer nadruk gelegd op het ondersteunen van leden vanuit individueel en vanuit loopbaanperspectief. Opvallend is dat de FNV met deze verschuiving naar individuele belangenbehartiging gedeeltelijk reageerde op effecten van de opmars van flexibele arbeidsverhoudingen, maar weinig werk maakte van een effectieve bestrijding van de oorzaken via collectieve middelen.

De focus op het verbeteren van de efficiëntie van het vakbondsapparaat (door professionalisering en specialisatie van kaderleden in combinatie met een krachtiger werkorganisatie) vergrootte de kloof tussen reguliere (kader)leden enerzijds en gespecialiseerd top- of overlegkader en werkorganisatie anderzijds. De efficiëntieslag lijkt daarmee ten koste te zijn gegaan van de democratie in de vakbond, en de problemen die in de jaren tachtig door (kader)leden waren geconstateerd mogelijk juist te hebben versterkt. Tegelijkertijd lijkt een verschuiving plaats te hebben gevonden van vakbondswerk in bedrijfsledengroepen naar deelname in medezeggenschap. Op termijn lijkt dit te hebben bijgedragen aan het ondergraven van de slagkracht van de vakbeweging.

De strategie van de vakbeweging ten opzichte van de twee complexe uitdagingen die in deze verkenning als casus dienden, onderstreept veel van deze observaties over de ontwikkeling van de vakbeweging. Voor de vakbeweging was het moeilijk om een antwoord te vinden op de uitdaging van flexibilisering en om flexibele werknemers te organiseren. Werknemers met flexibele contracten waren dan ook ondervertegenwoordigd in de bond.

Al in de loop van de jaren tachtig en negentig werden speciale werkgroepen, campagnes en acties rond flexibilisering opgezet, zowel in de individuele bonden als FNV-breed. Bij verschillende bedrijven en cao's werden acties gevoerd met als inzet flexibilisering of de uitwassen van flexibele arbeidsverhoudingen tegen te gaan. Het is opvallend dat doorgaans vooral relatief 'zachte' middelen werden ingezet (informatievoorziening, Flexlijn, milde publieksacties, rechtsgang). Alleen bij het conflict rond de cao voor supermarkten in 1989 werd bedreigd met zwaardere actiemiddelen, namelijk met 'picket-lines'. De effectiviteit van deze actievorm werd niet getoetst, omdat de dreiging al leidde tot toezeggingen van de kant van werkgevers.

Ook de groeiende macht van multinationals stelde de vakbeweging voor belangrijke dilemma's. Internationalisering bemoeilijkte de strategie en het effect van vakbondswerk op nationaal niveau. Het omgaan met multinationals bracht specifieke problemen met zich mee: langlopende processen waarin de juiste timing moest worden bepaald om als vakbeweging in te grijpen, de macht van de multinationals was groot, moeizaam overleg door lange afstand tot internationale hoofdkantoren en taalbarrières, soms last van lage ledenaantallen en intimidatie door werkgevers. Tegelijkertijd nam de afgelopen decennia de internationale samenwerking tussen vakbonden, en ook de samenwerking van vakbonden met ngo's en bredere sociale bewegingen, toe en zorgde voor een bundeling van krachten. In Nederland was de vakbeweging regelmatig verdeeld over de te volgen strategie, en was de communicatie tussen kader en leden niet altijd goed. Opvallend is dat de vakbonden in de meeste gevallen inzetten op het opstellen van een sociaal plan op decentraal niveau. De problemen bij een bedrijf werden niet altijd actief gecommuniceerd met de buitenwereld doordat een sterke kadergroep of een positief verhaal ontbrak. Hoewel vaak grootschalige reorganisaties en ontslagen, of zelfs bedrijfssluitingen, dreigden, werden ook bij multinationals weinig 'harde' middelen ingezet, maar werd wel vaker om juridische bemiddeling of interventie gevraagd (enquête-recht, gang naar de rechter, de Ondernemingskamer of het Contactpunt voor Multinationale Ondernemingen). De resultaten waren vaak minder ontslagen en een sociaal plan, maar deze resultaten bleken later deels slechts van tijdelijk van aard.

## 5.2 Vooruitkijken voor de vakbeweging

Uit het verkennende onderzoek dat verricht is naar de archieven van de FNV en haar voorlopers spreken voorzichtig enkele aanbevelingen voor de praktijk van de vakbeweging:

- Voor de vakbeweging stond lange tijd het vinden van een oplossing voor de specifieke uitdaging van werkloosheid bovenaan de prioriteitenlijst. Maar deze geschiedenis laat zien dat het van belang is om de doelstellingen van de vakbeweging niet te vernauwen tot één probleem, maar om de breedheid in te zien van de processen die een uitdaging vormen, en om (voortdurend opnieuw) te onderzoeken wat de effecten, onderlinge verbanden en tegenstrijdigheden van deze processen zijn.

Het is raadzaam om explicietere antwoorden te formuleren op, en discussie te ontketen over, de vier belangrijkste uitdagingen waarvoor vakbonden en haar achterban (in het recente verleden stonden en) op dit moment staan: globalisering, precarisering, robotisering en veranderend werkgeverschap.

- Deze geschiedenis laat zien dat de Nederlandse economie een vergaande transformatie lijkt te ondergaan die zich over enkele decennia uitstrekt. De impact die de processen van die uitdaging vormen voor de vakbeweging en haar achterban, reikt veel verder dan het gezichtsveld van veel van de conventionele oplossingen (zoals afspraken op cao-tafels als het over de uitwassen van flexibilisering gaat, of het afsluiten van een sociaal plan waar werkgelegenheid bedreigd wordt).

De implicatie lijkt dat het onmiskenbaar van belang is dat de vakbeweging zich blijft inzetten om de 'race to the bottom' te keren, maar dat het tegengaan van de neerwaartse spiraal veel meer zal vergen dan alleen de aanpak van de ergste uitwassen. Het lijkt raadzaam om te zoeken naar nieuwe strategieën die veel diepgaandere antwoorden bieden, gebaseerd op brede, solidaire maatschappijvisies en gericht op fundamentele veranderingen van maatschappelijke en economische verhoudingen.

- De afgelopen decennia heeft de vakbeweging oplossingen geformuleerd voor de teruggang in ledenaantallen (wat niet alleen een Nederlands, maar een wereldwijd verschijnsel was). Offensieve vakbondsstrategieën leidden tot een toename van het aantal leden en tot meer ledenparticipatie, maar dit betekende vaak een tijdelijke opleving waardoor de cruciale vraag blijft hoe die leden te behouden. De verkenning van de recente geschiedenis van de vakbeweging laat zien dat het antwoord mogelijk ligt in het creëren van meer inspraak en zeggenschap van leden.

Uit de ervaringen met organizing blijkt duidelijk de positieve mobiliserende werking van offensievere strategieën, maar tegelijkertijd lijkt het gewenste effect van ledenbehoud vaak niet blijvend. Het is mogelijk dat juist hier grotere betrokkenheid en vooral zeggenschap van (nieuwe) leden een oplossing kan bieden. Het lijkt daarvoor aan te bevelen om zowel de 'klassieke' vakbondsdynamiek als de democratische tekortkomingen van de organizing-strategie en de effecten daarvan op langere termijn verder te bestuderen.

- De vakbeweging heeft afgelopen decennia nadrukkelijk geworsteld met haar koers, structuur en organisatiemethoden. De FNV-vakbonden hebben zich de afgelopen decennia vergaand hervormd, en zijn recent gefuseerd. Ook is naar Amerikaans voorbeeld organizing overgenomen. De organizing-methode heeft duidelijk een effectieve oplossing geboden voor de noodzaak om na een periode waarin de verschuiving naar individuele belangenbehartiging (de FNV als zaakwaarnemer) centraal stond weer meer werk te maken van offensieve collectieve belangenbehartiging in sectoren waar werknemers door processen van flexibilisering en veranderend werkgeverschap in een steeds kwetsbaardere en meer marginale positie zitten.

Deze verkenning laat echter zien dat een aantal 'klassieke' organisatorische problemen een heel lange (voor)geschiedenis hebben. Het is zeer de vraag of de twee belangrijkste recente ontwikkelingen binnen de vakbeweging, te weten de opkomst van de organizing-methode en de fusie van FNV-vakbonden, voldoende structurele oplossingen bieden voor deze fundamentele organisatorische spanningen. In de organisatievernieuwing in het kader van de fusie is primair werk gemaakt van de aanpassing van structuren op hogere niveaus (sectoraal, centraal) en van de versterking van democratische structuren via parlementaire vormen van inspraak. Veel van de spanningen rond de invloed en zeggenschap van (kader)leden op het

(alledaagse) functioneren en het optreden van de vakbond, zoals deze werden verwoord in de jaren tachtig, bevinden zich echter op lagere niveaus in de vakbondsorganisatie en zijn nog erg actueel. De ontwikkelingen van de jaren negentig en nul lijken deze problemen vooral te hebben versterkt, maar de discussie daarover klinkt minder sterk door, mogelijk juist als gevolg van de effecten van de verzakelijking van het vakbondswerk en uitholling van vakbondsstructuren en kaderactiviteit op bedrijfsniveau. Voor de organizing-methode is het zeer de vraag hoe de ingebrachte werkwijze zich verhoudt tot de bredere (reguliere) organisatiestructuur van de vakbeweging, en in hoeverre de organizing-strategie ook structurele antwoorden biedt voor veel van de 'klassieke' organisatorische spanningsvelden. De organizing-strategie is slechts één mogelijke oplossing, die op basis van verspreidingscampagnes van Amerikaanse vakbonden overgenomen is en een groot effect had, maar tegelijkertijd verschillende langer bestaande 'klassieke' organisatorische spanningsvelden niet opheft.

Het lijkt dan ook aan te bevelen om voortdurend verder onderzoek te blijven doen naar mogelijke alternatieven voor democratische en emanciperende organisatievormen en actiemethoden vanuit een open en brede, wereldwijde en historische blik. Hierbij moet organizing en de effecten daarvan zeker worden meegenomen.

### 5.3 Verder wetenschappelijk onderzoek

<b>Vervolgonderzoek</b>
De gevolgen van precarisering, globalisering, veranderend werkgeverschap (waaronder outsourcing) en robotisering zijn nog weinig bestudeerd in de context van de Nederlandse arbeidsverhoudingen en de rol van de vakbeweging daarin. Uit de verkenning van de omgang van de vakbeweging met de steeds verdergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt blijkt dat de houding van de vakbeweging veranderde van 'negeren', tot 'tegenhouden' naar 'reguleren'. Verder onderzoek zou moeten uitwijzen hoe dit proces is verlopen, wat de inzet van de vakbonden en de sociale partners was en hoe dit de voortgang van flexibilisering heeft beïnvloed.
Wat was de relatie tussen de expliciete inzet van sociale akkoorden (afspraken tussen werkgevers en werknemers in bijvoorbeeld het Akkoord van Wassenaar voor uitruil van loonmatiging en werkgelegenheid) en de impliciete inzet van werkgevers in beleid op de werkvloer en in cao's (bijvoorbeeld de inzet op flexibilisering om de effecten van atv tegen te gaan in plaats van meer vaste banen te creëren). Betekende het sluiten van een akkoord tegelijkertijd het afsluiten van de (interne) discussie en beperkte dit mogelijk de actieradius van de vakbeweging om sociaaleconomische ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk aan de kaak te stellen met andere middelen?
Hetzelfde geldt voor de ontwikkelingen rond veranderend werkgeverschap en robotisering. Robotisering heeft in deze verkenning een kleine rol gespeeld, maar zou een vruchtbare richting voor vervolgonderzoek kunnen bieden. Robotisering heeft de organisatorische basis van de vakbeweging sterk veranderd (afname werkgelegenheid in de traditionele industrie waar de vakbeweging goed georganiseerd was en toename van werkgelegenheid in de IT- / automatiseringsbranche waar de vakbeweging moeizaam voet aan de grond kreeg).

Vaak verwijst de vakbeweging in haar zoektocht naar nieuwe inzichten en oplossingen voor de lage organisatiegraad, de lage betrokkenheid van kader of de lage actiebereidheid naar het buitenland. In Groot-Brittannië heeft de vakbeweging ondanks haar (deels) grotere ledental minder politieke invloed en minder sectorale cao's; Frankrijk heeft een lage organisatiegraad maar hoge actiebereidheid; en in Duitsland zijn meer jongeren lid. Een internationale vergelijking zou tot bruikbare inzichten kunnen leiden. Vergeleken zou kunnen worden welke structurele effecten de vakbeweging kan boeken op het gebied van doorbetaalde vakantie of de inrichting van de verzorgingsstaat door de successen die in andere landen zijn behaald onder de loep te nemen.

Sinds haar oprichting heeft de vakbeweging ook tegenwerking ondervonden bij het tot stand brengen van betere arbeidsomstandigheden. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk is een actieve *union-busting*-campagne gevoerd. In deze verkenning is niet direct aanleiding gevonden om van Nederlandse *union-busting* te spreken, maar zijn wel degelijk patronen te herkennen van intimidatie door werkgevers en negatieve beeldvorming in de media.

Ten slotte laat bestudering van deze ontwikkelingen zien welke mogelijkheden de vakbeweging had (zowel beleidsmatig als in het actierepertoire), maar ook tegen welke beperkingen de vakbeweging aanliep bij het aangaan van deze sociaaleconomische veranderingen. Nader onderzoek naar de praktijken, de strategieën en het actierepertoire van de vakbeweging kan meer inzicht geven in welke vakbondspraktijken perspectief bieden.

<b>Vervolgonderzoek zou zich op de volgende bronnen kunnen richten:</b>		
<i>Type bron</i>	<i>Voordeel</i>	<i>Nadeel</i>
Actiedossiers	interessante en relevante bronnen zoals draaiboeken, actieplannen en evaluaties	veel bronnen jaren tachtig, maar in de decennia daarna minder en vaak grote landelijke acties
Vergaderstukken bondsraad, bondsbestuur, federatieraad en federatiebestuur.	goed en systematisch bewaard	een tijdrovende klus om alle stukken door te ploegen op zoek naar de relevante stukken
Klankbordgroepen van vakcentrale en bonden, SER en STAR.	goed en systematisch bewaard	mogelijk niet in eigen archief aanwezig
Werkgroepen van internationale vakbondsorganisaties	mogelijk aanvullende informatie	mogelijk niet in eigen archief aanwezig
Externe bronnen zoals Contactpunt voor Multinationale Ondernemingen	mogelijk aanvullende informatie	niet in eigen archief aanwezig



## 6. Bijlagen

### 6.1 Bronnen en literatuuroverzicht

#### ***Geraadpleegde archieven van het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis***

Abvakabo, ARCH02330

Dienstenbond FNV, ARCH02537

FNV Bondgenoten, ARCH03051

FNV Formaat, ARCH03040

FNV Vakcentrale, ARCH00419

Ger Harmsen, ARCH02542

Henri Polakstichting. Scholings- en Vormingsinstituut NVV, ARCH00560

Industriebond FNV, ARCH00605

Nederlandsche Bond van Arbeiders in het Landbouw-, Tuinbouw- en Zuivelbedrijf,  
ARCH00936

Vervoersbond FNV, ARCH01554

#### ***Digitaal***

<https://www.delpher.nl/>

<https://www.lexisnexis.nl/producten-en-diensten/producten/krantenbank>

<https://www.fnv.nl/sector-en-cao/alle-sectoren/flex/huishoudelijkwerk/>

<https://www.socialezekerheidsstelsel.nl/>

<https://scroll.in/newsrepublic/836171>

<https://www.vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/>

#### ***Periodieken***

*Bulletin de Vakbondsschool* (1979-1996), IISG ZK 41254.

*Economisch-Statistische Berichten*

*FNV magazine* (1998-2002), IISG ZK 54716

*Jaarverslag FNV en voorlopers NVV en NKV* (1976-2002), IISG ZK 46809

*Sociaal jaarverslag KBB* (1976-1996), IISG ZK 50653

#### ***Gedrukte bronnen***

*Echte baan of modetrend? Oriënterend onderzoek naar flexibel werken in de dienstensector* (Woerden 1987).

*Decent work(flex) wereldwijd. Wat betekent flexibilisering voor werknemers en vakbonden? Ervaringen uit verschillende sectoren, wereldwijd* (Amsterdam 2009).

FNV Secretariaat van vrouwelijke werknemers, *Flexibele arbeid: onder de maat! Een vakbondsvrouwenstrategie tegen wegwerpbanen* (Tweede druk: Amsterdam 1986).

Industriebond, *Hyster-trucks. Een verslag van de ongelijke strijd tussen een Amerikaanse multinational en Nijmeegse werknemers* (Nijmegen 1985).

## **Literatuur**

- ABVAKABO FNV: *geschiedenis* (Zoetermeer 2008).
- Akkermans T., en Henk Kool, *Redelijk bewegen. De koers van de FNV 1976-1999; Van maatschappijkritiek naar zaakwaarneming* (Utrecht 1999).
- Allaart, P.C., R. Kunnen, J.C. van Ours, H.A. van Stiphout, *OSA-Trendrapport 1987: Actuele informatie over de arbeidsmarkt* (zp 1987).
- Arts, W.A., 'De vakbeweging in Nederland: van leden naar klanten', *Economisch-Statistische Berichten* (15-5-1985).
- Bais, A., *Niet zeuren, doorzetten! Veertig jaar bondsvrouwenwerk FNV Dienstenbond* (Woerden 1996).
- Beer, P. de, (red.), *Onzeker werk. Achtergronden, gevolgen en strategie ten aanzien van flexibel werk* (Amsterdam 2016).
- Bom, J., en Vibeke Kingma, *De eeuw van de FNV: 51 sociale monumenten* (Amsterdam 2005).
- Boumans, S., *De waarde van werk. Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging* (Amsterdam 2015).
- Bourguignon, F., *The globalization of inequality* (Princeton 2015).
- Bruggeman, J., *Voorbij Wassenaar: de Stichting van de Arbeid 1982-2005* (Den Haag 2005).
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Offshoring door Nederlandse bedrijven; een eerste grootschalig onderzoek in industrie en dienstverlening* (Den Haag 2008).
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Internationalisation Monitor 2013* (Den Haag 2013).
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *De arbeidsmarkt in cijfers 2015* (Den Haag 2016).
- Damme, E. van, *Pragmatic privatisation: The Netherlands 1982-2002 TILEC Discussion Paper No. 2004-007* (2004).
- Derks, M., en Marijke Huisman, *Edelmoedig, fier en vrij. Katholieke arbeidersvrouwen en hun beweging in de twintigste eeuw* (Hilversum 2002).
- Eijl, C. van, *Maandag tolereren we niets meer. Vrouwen, arbeid en vakbeweging 1945-1990* (Amsterdam 1991).
- Eshuis, W., en Paul de Beer (red.), *Vakbondsonderzoek gebundeld* (Amsterdam 2015).
- Euwals, R., Marloes de Graaf-Zijl en Daniel van Vuuren (CBP), *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp* (Den Haag 2016).
- Evers, G., Harry Peer en Geerten Schrama, *Symbool van vertrouwen. Uit de geschiedenis van de ABVA* (Nijmegen 1983).
- Freidson, E., *Professionalism: The third logic* (Cambridge 2001).
- Harmsen, G., Jos Perry en Floor van Gelder, *Mensenwerk. Industriële vakbonden op weg naar eenheid* (Baarn 1980).
- Harmsen, G., en Floor van Gelder, *Onderweg. Uit een eeuw actie- en organisatie-geschiedenis van de Vervoersbonden* (Baarn 1986).
- Hazenbosch, P., *Voor het volk om Christus wil: Een geschiedenis van het CNV* (Hilversum 2009).
- Heery, E., 'Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwind', *WSI-Mitteilungen* 56 (September 2003) 522-527.
- Hemerijck, A., en Marc van der Meer, 'Nieuw Nederlands polderen. Van brede sociale akkoorden naar 'ad hoc' hervormingscoalities' in: Maarten Keune (red.), *Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam 2016) 167-196.



- Hoekman, P., en Jannes Houkes, *Het Nationaal Arbeids-Secretariaat 1893-1940. De geschiedenis van de eerste vakcentrale in Nederland* (Amsterdam 2016).
- Jaumotte, F. en C.O. Buitron, 'Inequality and labor market institutions', *IMF Staff Discussions Notes* 15:14 (July 2015).
- Jong, F. de, Ernest Hueting en Rob Neij, *Naar groter eenheid: De geschiedenis van het Nederlands verbond van vakverenigingen 1906-1981* (Amsterdam 1983).
- Kagie, R., *Berichten uit Hollands gastenboek, over de werkomstandigheden van buitenlandse arbeiders* (Amsterdam 1987).
- Keulen, S., en R. Kroeze, 'De universiteit is er voor onderwijs en onderzoek, niet voor de winst', *Socialisme en Democratie*, 69:7-8 (2012) 18-26.
- Keune, M., (red.), *Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Amsterdam 2016).
- Klein, M. van der, *Kranig en dwars: de Vrouwenbond FNV 1948-1998* (Amsterdam 1998).
- Kloosterboer, D., *Innovative trade union strategies* (Utrecht 2007).
- Knotter, A., 'Justice for janitors goes Dutch. Precarious labour and trade union response in the cleaning industry (1988-2012): a transnational history', *International Review of Social History* (2017) nr.1, 1-35,
- Korevaar, K., *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming. Vernieuwing van vakbondswerk en cao* (Amsterdam 2000).
- Kraamwinkel, M., 'Organizing in the shadows: Domestic workers in the Netherlands', *Theoretical Inquiries in Law* 17:35 (2016) 351-367.
- Kremer, M., Robert Went en André Knottnerus (WRR), *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid* (Den Haag 2017)
- Kuijpers, I., 'Vier kanttekeningen bij de discussie over flexibilisering', in: Paul de Beer (red.), *Onzeker werk. Achtergronden, gevolgen en strategie ten aanzien van flexibel werk* (Amsterdam 2016) 35-41.
- Leisink, P., en Herman Leisink, *'t Schild der solidariteit: een sociaalhistorische studie van 125 jaar grafische arbeidsverhoudingen en vakbondswerk* (Amsterdam 1994).
- Linden, J. van der, *Orde in de chaos: 100 jaar horecabond FNV en zijn voorlopers* (Almere 1998).
- Linden, M. van der, en Jan Lucassen, *Prolegomena for a global labour history* (Amsterdam 1999).
- Linden, M. van der, *Workers of the world: Essays toward a global labor history* (Leiden 2008).
- Linden, M. van der, en Leo Lucassen (red.), *Working on labor: Essays in honor of Jan Lucassen* (Leiden 2012).
- McAdam, D., J.D. McCarthy, M.N. Zald (red.), *Comparative perspectives on social movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings* (Cambridge 1996).
- Ministerie van Economische Zaken, *Visie op verplaatsing* (Den Haag 2005).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Het verschijnsel thuiswerk* (Den Haag 1984).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Flexibele arbeidsrelaties. Rapportage van de eerste fase van de werkzaamheden van de Werkgroep Flexibele Arbeidsrelaties* (Den Haag, 1986).
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Arbeid op maat: een rapport over een onderzoek naar flexibele arbeidsrelaties* (Den Haag 1988).

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Flexibele inzet van arbeidskrachten* (Den Haag 1987).
- OECD, *Economic outlook* (Parijs 2004).
- Passchier, C., en Wim Sprenger, *Actieve flexibilisering* (Amsterdam 1998).
- Peer, H., en Jeroen Sprenger (red.), *Onder dak! De Bouw- en Houtbond FNV/FNV Bouw in de periode 1982-2015* (Amsterdam 2017).
- Piketty, T., *Capital in the Twenty-First Century* (Cambridge MA 2014).
- Reinalda, B., *Bedienden georganiseerd. Ontstaan en ontwikkeling van de vakbeweging van handels- en kantoorbedienden in Nederland van het eerste begin tot in de Tweede Wereldoorlog* (Nijmegen 1981).
- Reinalda, B., *Onze strijd. Beknopte, geïllustreerde geschiedenis van de vakbeweging van handels- en kantoorbedienden in Nederland tussen 1859 en 1942. Uitgave ter gelegenheid van de fusie van de NVV-bond Mercurius en de Dienstenbond NKV tot Dienstenbond FNV in december 1981* (Nijmegen 1981).
- Reinalda, B., *De dienstenbonden, klein maar strijdbaar. Voortzetting van Bedienden georganiseerd en Onze strijd* (Baarn 1985).
- ‘Report from the commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank and the European Economic and Social Committee’, *Alert Mechanism Report 2016* (2016).
- Ritzer, G., *The McDonaldization of society: An investigation into the changing character of contemporary social life* (California 1996).
- SEO, *Verplaatsing industrie: hoe erg is het?* (Amsterdam 2004).
- SEO, *Grensoverschrijdend aanbod van personeel* (Amsterdam 2014).
- Smid, G., *Het ontwerpen van ledenbenaderingen in de vakbeweging* (Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam; Amsterdam 1988).
- Sociaal Cultureel Planbureau, *Aanbod van arbeid. Werken, zorgen en leren op een flexibele arbeidsmarkt* (De Haag 2016).
- Sprenger, W., en Maarten van Klaveren, *Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Een analyse van organising als vakbondsconcept in Verenigde Staten, Australië, Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland* (Amsterdam 2009).
- Steege, D. ter, Esther van Groenigen, Rob Kuijpers en Jo van Cruchten, ‘Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers’, *Sociaaleconomische trends* 4 (2012) 9-25.
- Stichting Opstand, *Flexibilisering en informalisering van de arbeid* (Amsterdam 1988).
- Stutje, J.W., ‘Globalisering en Nederlandse vakbeweging. Gesegmenteerde arbeid, verdeelde arbeiders, pluriforme vakbeweging’, in: Hans Boot (red.), *Om de vereniging van de arbeid. Globalisering en vakbeweging* (Amsterdam 2005) 152-159.
- Tamminga, M., *De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis* (Amsterdam 2017).
- Tilly, C., ‘Contentious repertoires in Great Britain, 1758-1834’, in: Mark Traugott (red.), *Repertoires and cycles of collective action* (Londen 1995) 2-42.
- Tilly, C., *Regimes and repertoires* (Chicago 2009).
- Tilly, L., en Charles Tilly (red.), *Class conflict and collective action* (Londen 1981).
- Valk, P. van der, *Cao onder druk? Onderzoek naar ontwikkelingen van collectieve arbeidsverhoudingen in relatie tot de cao* (Amsterdam 2016).
- Velden, S. van der, *Stakingen in Nederland. Arbeidersstrijd 1830-2008* (Rotterdam 2009).
- Velden, S. van der, *Loonstrijd en loonontwikkeling in Nederland* (Amsterdam 2016).
- Velden, S. van der, *Broodnodig. Honderdvijftig jaar Nederlandse vakbeweging* (Rotterdam 2016).

- Vrouwenbond FNV. 60 jaar handen uit de mouwen: 1948-2008* (Amsterdam 2008).
- Wijnhoven, G., *Voeding in de strijd: geschiedenis van de voedingsbond FNV 1894-1994* (Amsterdam 1994).
- Woldendorp, J.J., *The polder model: from disease to miracle? Dutch neo-corporatism 1965-2000* (Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam 2005).
- WRR, *Flexibele arbeid: juridische aspecten* (Den Haag 1987).
- Zald, M.N. en R. Ash, 'Social movement organizations: growth, decay and change', *Social Forces* 44:3 (1966) 327-341.

## 6.2 Overzicht (relevante) typen bronnen

- Rapporten, nota's en evaluaties met betrekking tot de inrichting en koers van de vakbond;
- Rapporten, nota's en evaluaties met betrekking tot specifieke thema's (m.n. flexibilisering, globalisering/internationalisering, (onder)aanbesteding, internationale solidariteit, ledenontwikkeling, kaderwerk);
- Verzoeken tot actie, plannen voor acties, evaluaties van acties (en omliggende stukken of correspondentie);
- Draaiboeken en richtlijnen voor organisatiewerk, projecten of actie(methoden);
- Ledenbestanden, inclusief eventuele correspondentie met leden, zoals aanwijzingen of opzeggingen (en antwoorden);
- Ledenenquêtes en evaluaties;
- Handleidingen, instructie- of didactisch opleidings-/scholingsmateriaal voor leden, kaderleden, bestuurders of anderen;
- Verslagen (of notulen) en bijlagen (bijgevoegde/onderliggende stukken) van bondsbesturen;
- Verslagen (of notulen) en bijlagen (bijgevoegde/onderliggende stukken) van bondsraden;
- Verslagen (of notulen) en bijlagen van (overleggen van) districten, afdelingen of (sector)teams, etc.

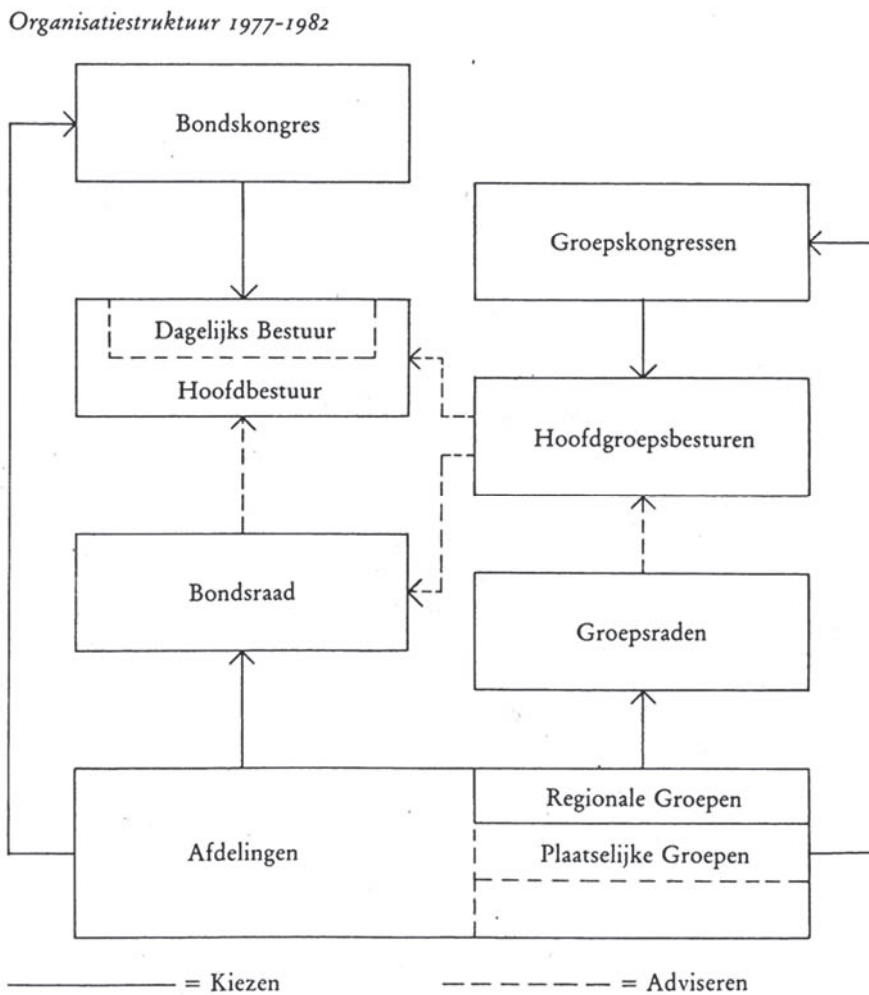
### 6.3 Organisatiestructuren

Figuur 13: Schema FNV conglomeratie en organisatieschema van de FNV vereniging (1998)



Bron: Akkermans, *Redelijk bewogen: de koers van de FNV* (1999) 172.

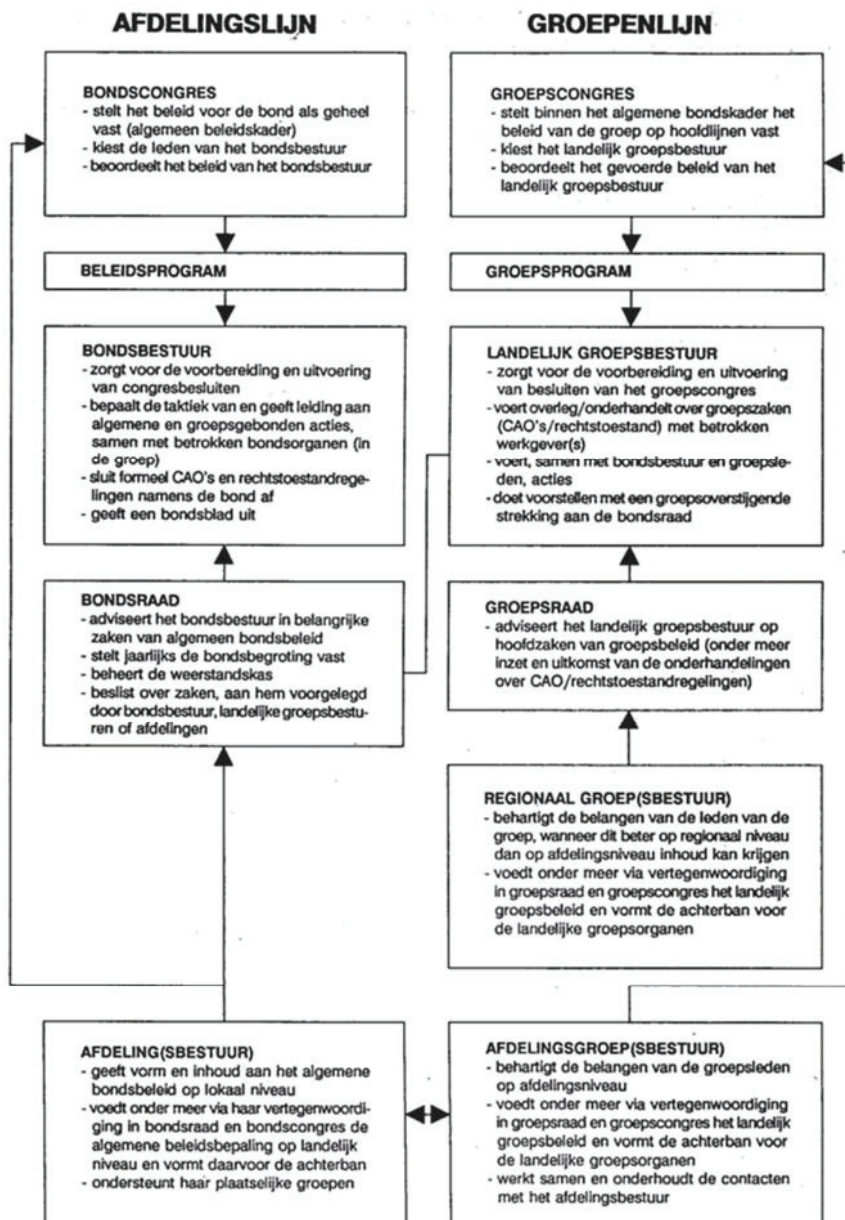
Figuur 14: *Schema organisatiestructuur Abvakabo (1977-1982)*



Bron: C.H.M, Janssen van Oosterhout, *Organisatie in Beweging* (Zoetermeer 1990), Archief Dienstenbond, 10810.5, Project Kadervorming inv.nr. 127- 4.

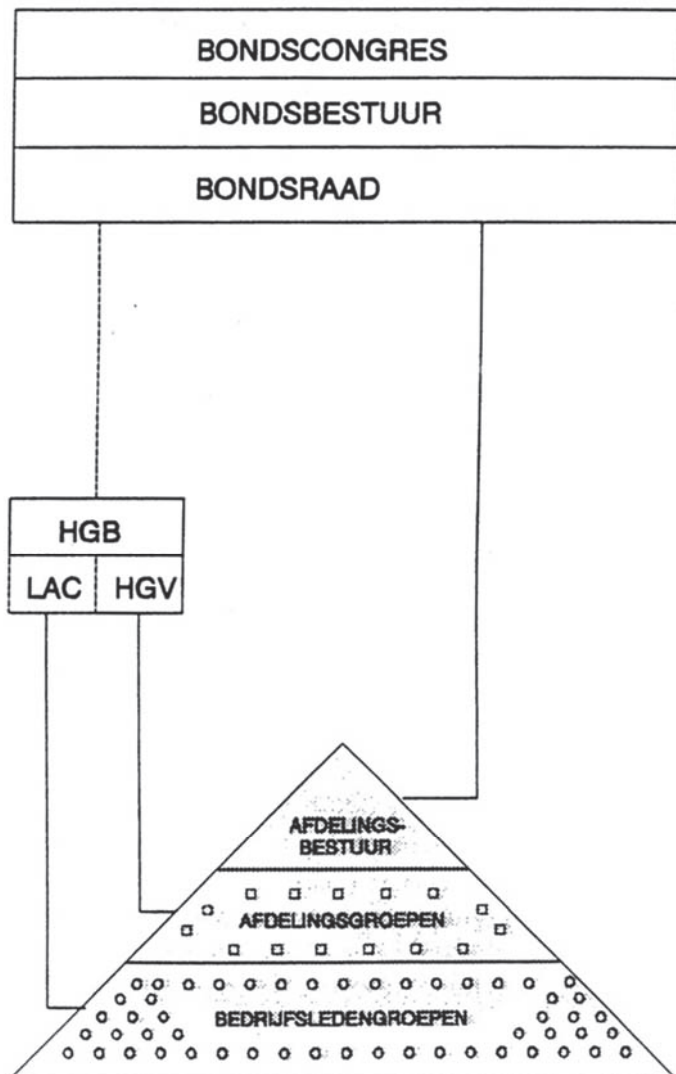
Figuur 15: Verenigingsorganisatie Abvakabo (1987)

## VERENIGINGSORGANISATIE IN SCHEMA



Bron: *Dat zoeken we op...Handleiding voor kaderleden* (Zoetermeer 1987) Bijlage 1.2-1.

Figuur 16: *Schema organisatiestructuur Abvakabo (1995)*

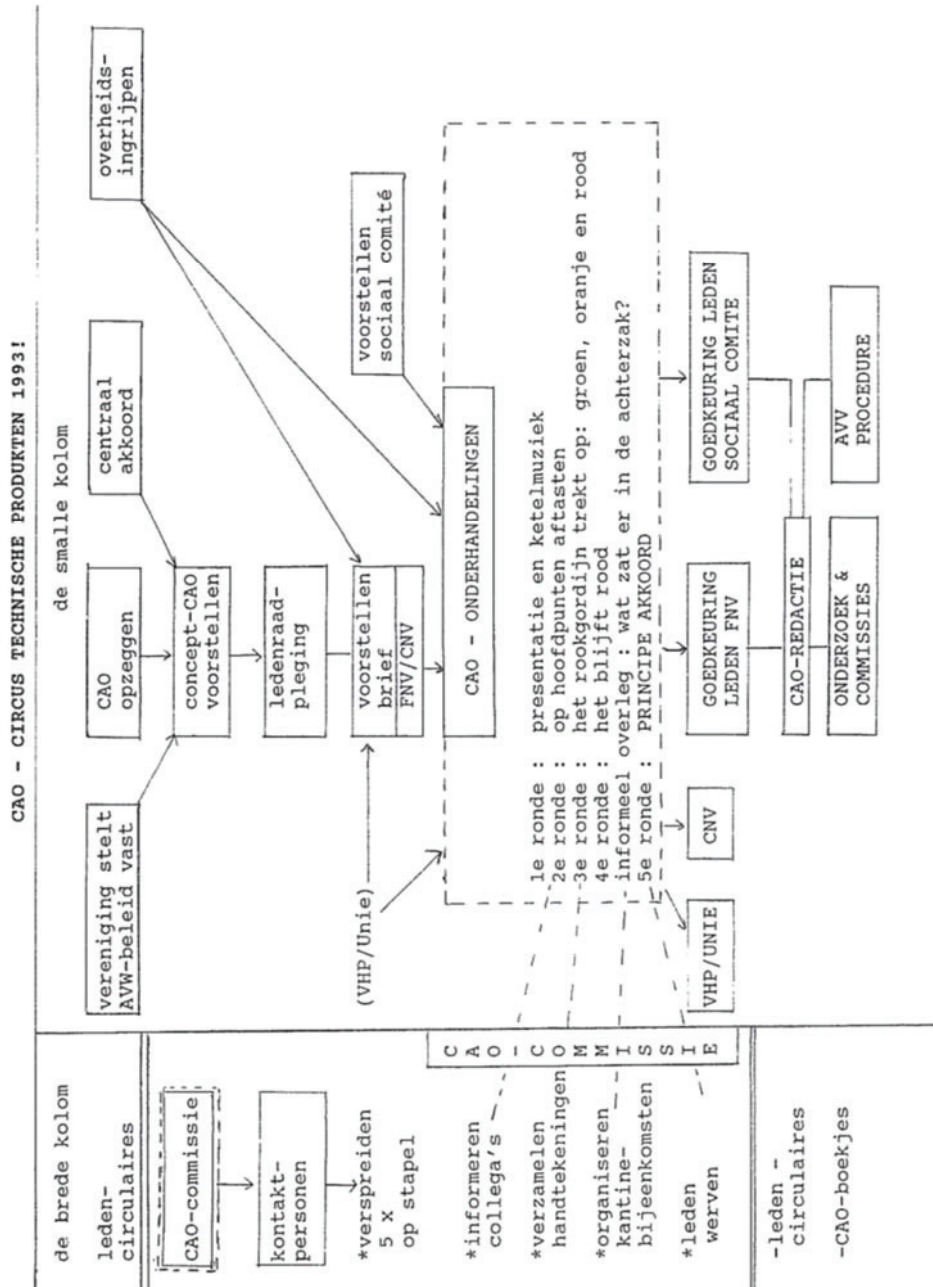


LAC: Landelijke adviescommissie  
HGB: Hoofdgroepsbestuur  
HGV: Hoofdgroepsvergadering

Bron: *Concept notitie 'Basisnotitie Kaderontwikkeling'* (1995), Archief Abvakabo, 50110.5, inv. nr. 94-012.



Figuur 17: Schema cao-circus Technische producten (1993)



Bron: Archief Dienstenbond, 10808.2, doos uitgevoerde cursussen Scholing en Vorming 1993.



Figuur 18: Schema ondersteuning aan OR-en en kaderleden in OR-en (1996)

	intern, binnen FNV-kwadraat	FNV COR en FNV SI	beviende externe advi- seurs	de particu- liere markt
voorlichting over OR-werk etc. aan leden	X	X		
oprichting van de OR	X	X		
helpen in OR-ver- kiezingstijd	X	X		
op weg helpen van startende OR-en	X	X		X
voorlichting en advies over WOR	X	X		X
scholing op het functioneren van de OR voor eigen kaderleden	X	X		
idem, voor volle- dige OR-en	X	X		X
platforms	X	?		X
externe deskundi- ge; sectordeskun- digheid	X		X	X
idem: arbeids- voorwaarden	X	X		X
idem: reorganisa- tie/fusie	X	X	X	X
idem: arbeidsom- standigheden	X	X	X	X
idem: inrichting arbeidsorganisatie	X	X	X	X
idem: aanvullende soc. zekerheid en pensioenen	X	?	?	X
idem: arbeidstijden en roosters	X	X	X	X

	intern, binnen FNV-kwadraat	FNV COR en FNV SI	beviende externe advi- seurs	de particu- liere markt
idem: employability	X	?	?	X
idem: financieel- economisch	X	?	X	X
idem: juridisch	X	X	X	X
mentor/supervisie	X			X
voorlichting op thema, schriftelijk, via internet etc.	X	X		X
studiedagen	X	X		X
scholing van kader-OR-leden op thema	X	X		
scholing van volledige OR-en op thema	X	X		X
afstemming wensen/mogelijkheden OR-en en bond	X			
instrumentering van beleid richting OR-en	X	X		
samenwerking bond en OR op CAO-afspraken	X			
via de CAO de mogelijkheden/bevoegdheden van de OR vergroten	X			
opzet van EOR-en	X	X		X
ondersteuning EOR-en	X	?	X	X
kader bieden voor samenwerking tussen (E)OR-en	X			

Bron: Voorzetteje voor het bondgenootschap van FNV-kwadraat met ondernemingsraden (19-12-1996), Archief Dienstenbond, 10801.1, doos 129 Project Kadervorming.

Dit rapport is de verslaglegging van een verkennend historisch onderzoek naar de recente geschiedenis van de (Nederlandse) vakbeweging op basis van grotendeels nog niet ontsloten FNV-archieven bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG). Het project was onderdeel van de samenwerking tussen FNV en IISG om het onderzoek naar de (historische) ontwikkeling van de vakbeweging in Nederland te bevorderen.



internationaal instituut  
voor sociale geschiedenis