

De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties

Redactie Rosa Kösters en Wim Eshuis

Publicatie nr. 21



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Augustus 2020

Vormgeving en drukwerk:
Weemen web | print | promo, Haps

De Burcht
Henri Polaklaan 9
1018 CP Amsterdam
tel: 020-6241166
info@deburcht.nl
www.deburcht.nl

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties

Redactie Rosa Kösters en Wim Eshuis

Publicatie nr. 21



DE BURCHT

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging

Inhoud

Dankwoord.....	6
Hoofdstuk 1. Inleiding: Nut en noodzaak van de relatie tussen vakbond en werkvloer <i>Rosa Kösters & Wim Eshuis</i>	8
Intermezzo 1: Kadergroep en ondernemingsraad in actie voor werkgelegenheid.....	16
Hoofdstuk 2. De vakbond op de werkvloer: Leren uit het verleden <i>Rosa Kösters</i>	18
Intermezzo 2: Vakbondsbestuurder en ondernemingsraad pakken werkdruk aan in een bouwbedrijf.....	32
Hoofdstuk 3. De vakbond en de werkvloer anno 2020, een verkenning <i>Wim Eshuis</i>	34
Intermezzo 3: Vakbondsconsulenten en vakbondscontactpersonen op de werkvloer in het onderwijs.....	53
Hoofdstuk 4. Vakbond en goed werk <i>Frank Pot</i>	55
Intermezzo 4: Organizing en vakbondsvernieuwing in de schoonmaak.....	79
Hoofdstuk 5. Activerend vakbondswerk en de werkvloer, twee kanten van één medaille <i>Jan Verhagen</i>	81
Intermezzo 5: FNV Handhaving & Naleving reduceert flexwerk in de pakketbezorging.....	93
Hoofdstuk 6. Een stabiele arbeidsmarkt is voorwaarde voor zeggenschap op de werkvloer: Interview met Zakaria Boufangacha <i>Rosa Kösters & Wim Eshuis</i>	95
Intermezzo 6: Vakbondswerk met beroepsziekten reduceert gezondheidsklachten bij een elektrodenproducent.....	102
Hoofdstuk 7. Slot: De vakbond en de werkvloer, conclusies en aanbevelingen <i>Rosa Kösters & Wim Eshuis</i>	104
Intermezzo 7: Vakbond De Unie ontwikkelt een methode voor digitale cao-raadpleging.....	116
Bijlagen: Recente voorbeelden van de aanpak van goed werk	118

Dankwoord

Deze publicatie is een vervolg op de conferentie ‘De vakbond en de werkvloer’ die het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, de Burcht in het kader van het project ‘Goede Tijden (na) Slechte Tijden?’ organiseerde op 16 oktober 2019. Na afloop van die drukbezochte bijeenkomst stelden we vast dat er behoefte was aan verdere verdieping van kennis en inzicht over dit onderwerp. Dat was voor ons aanleiding om de bijdragen aan de conferentie als basis te laten dienen voor een publicatie – het resultaat heeft u hier voor u. In aanvulling daarop was Frank Pot bereid zijn visie te geven op de rol van de vakbond bij het bevorderen van goed werk en wilde Jan Verhagen graag zijn ervaringen delen over activerend vakbondswerk. We danken hen van harte voor hun inspanningen. Ook gaat onze dank uit naar Zakaria Boufangacha voor zijn bereidheid om ons te woord te staan over het beleid van de FNV op dit thema. De waarde van deze publicatie is volgens ons sterk toegenomen door de verhalen over vakbondswerk op de werkvloer van mensen uit de praktijk. Die verhalen treft u aan in zeven intermezzo’s. We danken Jeroen van Linge, Ben Bleumer, Cees Luckhardt, Tamar van Gelder, Herrie Hoogenboom, Masja Zwart, Jan de Jong, Bart Willems en Reinier Castelein voor hun bereidheid ons te woord te staan. Tot slot gaat onze dank uit naar de familie van Stan Poppe voor het beschikbaar stellen van zijn archief. Met het uitkomen van deze publicatie wordt dit archief overgedragen aan het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis.

Hoofdstuk 1

Inleiding: Nut en noodzaak van de relatie tussen vakbond en werkvloer

Rosa Kösters & Wim Eshuis

In deze inleiding lichten de auteurs de twee hoofdvragen van de publicatie toe. Ze bespreken daarbij de historische context en de plaats van de publicatie ten opzichte van het huidige debat over de positie en strategie van de vakbeweging. Daarna verduidelijken ze het gebruik van de begrippen vakbeweging, vakbond en werkvloer. Ze besluiten met een korte toelichting op de diverse onderdelen van de publicatie: de zes artikelen en de intermezzo's waarin aandacht wordt besteed aan de zeven typen vakbondswerk op de werkvloer.

Dat de erfgenamen van Stan Poppe op zoek gingen naar belangstellenden voor zijn archief is een van de redenen dat deze publicatie tot stand is gekomen. Voor wie hem niet kent, Stan Poppe (1924-2000) was een politicus en een vakbondsman. Als vooraanstaand PvdA-lid, met verschillende functies zoals vicevoorzitter van de partij en Tweede kamerlid, was Poppe betrokken bij de uitgebreide herziening van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) in 1979. Als sociologisch adviseur bij de Algemene Nederlandse Metaalbewerkersbond (ANMB), een voorloper van de FNV, was Poppe een van de breinen achter de introductie van het bedrijvenwerk in 1964. Het bedrijvenwerk stond voor de democratisering van arbeidsverhoudingen op de werkvloer en van vakbonden.

Poppe zag begin jaren zestig onder werkenden de behoefte groeien aan invloed en zeggenschap over hun arbeidssituatie. Arbeiders waren als gevolg van de succesvolle emancipatie volgens Poppe inmiddels goed in staat voor zichzelf op te komen. Bovendien was hij van mening dat democratisering van arbeidsverhoudingen bijdroeg aan de volgens hem net zo noodzakelijke democratisering van de vakbonden. Het archief van Poppe biedt de mogelijkheid een inkijk te krijgen in de motieven destijds om de relatie van de vakbond met de werkvloer te verbeteren en in de successen, dilemma's en teleurstellingen die daarbij kwamen kijken.

Bovendien roepen verschillende recentere ontwikkelingen vragen op over de huidige relatie tussen vakbonden en de werkvloer en de kansen die daar liggen voor de toekomst. De verschillen tussen hedendaagse werkvloeren geven uiteenlopende belangen van werkenden. Maakt dat een sterke positie van vakbonden op de werkvloer wenselijk? Vergroot het de slagkracht van de vakbonden als afspraken (vaker) tot stand komen op de plek waarop ze van toepassing zijn? Op de werkplek van de eenentwintigste eeuw kunnen daarbij in korte tijd grote veranderingen optreden, in technologisch en organisatorisch opzicht en wat betreft arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Komt hierdoor het nut en het effect van centrale en sectorale regelingen onder druk te staan? Afgezien van het accepteren van deze situatie kunnen vakbonden in theorie op twee manieren reageren. De eerste manier is proberen politieke druk te zetten om dergelijke regelingen overeind te houden of te verbeteren, zoals te zien is in het zogenaamde 'Offensief' van de FNV. Een andere strategie kan zijn het versterken van de decentrale positie op de werkvloer door meer decentrale regelingen en afspraken en meer en sterkere vormen van tegenmacht van werkenden op de werkvloer. Dat zou een sterke vakbond op de werkvloer van groot belang maken. De afgelopen decennia was het sluiten van akkoorden met werkgevers en de overheid een belangrijke vakbondsstrategie, maar hoe vanzelfsprekend is dat? Heeft een vakbond die zowel actief is op sectoraal en nationaal niveau en een positie heeft op de werkvloer een sterkere machtspositie? Kan aanwezigheid op de werkvloer vakbonden dichter

bij de belevingswereld en de opvattingen van verschillende groepen werkenden brengen, zowel leden als niet-leden? En biedt aanwezigheid op de werkvloer vakbonden een kans om in contact te komen met nieuwe opinieleiders?

Ruim vijftig jaar nadat Poppe de vakbond dichter bij de werkvloer wilde brengen, stellen wij de vraag hoe de relatie tussen vakbonden en de werkvloer ervoor staat. Hoe ziet deze er anno 2020 zowel in kwantitatief als kwalitatief opzicht uit? Deze eerste hoofdvraag gaat ook over hoe de relatie zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Bestaat het bedrijvenwerk nog? Voor welke dilemma's en vraagstukken stonden en staan vakbonden op de werkvloer en welke oplossingen troffen en treffen we aan?

Daarnaast besteden we aandacht aan de kansen van vakbonden op de werkvloer. Deze publicatie verschijnt in het kader van het project 'Goede Tijden (na) Slechte Tijden?'.¹ In dit project van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, de Burcht staat de positie en strategie van de vakbeweging centraal. Recente publicaties rondom dit onderwerp gaan in hoofdzaak over de koers van de vakbeweging op landelijk of sectoraal niveau en de strategie ten opzichte van de landelijke en sectorale medestanders en tegenspelers: werkgevers (organisaties), kabinet en ministeries. Aandacht voor de positie van de werkvloer ontbreekt daarin. Met deze publicatie willen we die leemte opvullen. De tweede hoofdvraag luidt daarom of versterking van de positie van vakbonden op de werkvloer een oplossing kan bieden voor de afbrokkelende positie van vakbonden en de dalende organisatiegraad.

Huidige debat over positie en strategie

Arbeidsverhoudingen op de werkvloer en de relatie van de vakbond met de werkvloer komen in de literatuur over de hedendaagse positie en strategie van de Nederlandse vakbonden in de marge aan bod. Maarten Keune komt in het boek *Nog steeds een mirake!? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw* (Keune, 2016) met een aantal voorstellen tot serieuze vernieuwing van het poldermodel. Naast macro-economische veranderingen – zoals het stimuleren van de binnenlandse consumptie, het terugdraaien van de groeiende ongelijkheid en het aanpakken van de private schulden en de kwetsbaarheid voor schokken in het internationale financiële systeem – pleit hij voor heldere wettelijke kaders ten aanzien van flexibilisering en beter toezicht van de arbeidsinspectie op de uitwassen van flexwerk. Een aantal van de voorstellen raakt aan het onderwerp van deze publicatie. Zo suggereert Keune om zowel in overheidsbeleid als in cao's en op organisatieniveau meer prioriteit te geven aan het verhogen van baankwaliteit, productiviteit en innovatie. Verder doet hij vakbonden de suggestie om te zoeken naar andere vormen dan lidmaatschap om de representativiteit te bepalen. Paul de Beer

¹ Goede Tijden (na) Slechte Tijden? is de naam van een project van het Wetenschappelijk Bureau voor de vakbeweging (WB), de Burcht. In dat project staat de positie en strategie van de vakbeweging in Nederland centraal. Hoe is die positie nu en wat zijn strategieën voor de toekomst? Het project Goede Tijden (na) Slechte Tijden? bestaat uit onderzoek naar vakbondsstrategieën in binnen- en buitenland, discussiebijeenkomsten in de Burcht met experts uit de praktijk, beleid en wetenschap uit binnen- en buitenland, en een opiniepagina op de website van de Burcht. De resultaten van het project staan op de website van de Burcht.

sluit hierbij aan in *De vakbeweging moet kiezen voor een nieuwe koers* (De Beer, 2018), waarin hij voorstelt dat vakbonden afstand doen van het traditionele ledenmodel en overstappen op een kiezersmodel. In dat geval ontleent de vakbond zijn legitimiteit als vertegenwoordiger van de werkenden niet langer aan het ledental, maar aan de steun die hij krijgt in verkiezingen, net als in het model van de parlementaire democratie. Als alle werknemers mogen kiezen wie hen vertegenwoordigt bij de cao-onderhandelingen, is volgens De Beer de legitimiteit van de cao-onderhandelaars geen issue meer.

Menno Tamminga constateert in zijn boek *De vuist van de vakbond* (Tamminga, 2017) dat het vertrouwen in de vakbeweging hoog is. Tegelijkertijd stelt hij vast dat vakbonden er niet in slagen dit vertrouwen om te zetten in een groeiend ledental. In zijn analyse van deze paradox onderscheidt Tamminga drie structurele trends die volgens hem nadelig voor de vakbonden uitpakken: de tijdgeest (van individualisme, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid), de arbeidsmarkt (met een doorgeschoten flexibilisering) en de metamorfose van de Nederlandse economie van industrie naar dienstverlening (met veel meer kleinere bedrijven). In zijn analyse krijgt daarmee de positie van vakbonden op de werkvloer weinig aandacht. In een van zijn vijf voorstellen voor verbetering van de positie van de vakbonden speelt de werkvloer wel een rol. Tamminga pleit voor een aantal vernieuwingen die onder andere betrekking hebben op de relatie tussen vakbond en werkvloer, zoals uitbouw van organisatie en van handhaving, en naleving van cao's. Ook pleit hij voor decentralisatie en diversiteit volgens het akkoord van Dalfsen (het akkoord dat de negentien FNV-bonden in 2001 sloten over de oprichting van De Nieuwe Vakbeweging) in plaats van of naast de centralistische strategie gericht op politieke beïnvloeding. Hij memoreert dat de bedoeling van het akkoord was om in afgebakende sectoren tot kleinere bonden te komen die herkenbaar zijn voor nieuwe en bestaande leden en die aansluiten op het vak en de kansen en bedreigingen op het werk. In navolging hiervan roept Tamminga op tot meer ruimte voor vernieuwing van onderop. Met het loslaten van de formele coördinatie van arbeidsvoorwaardenbeleid zou meer ruimte kunnen ontstaan voor bonden en specifieke ondernemingscao's. Dit zou volgens hem ook moeten betekenen dat de verdeling van de menskracht moet veranderen: meer vakbondsmedewerkers aan de frontlinie en minder op de hoofdkantoren.

In *Positie en strategie vakbeweging* (Boumans en Eshuis, 2018) ligt het accent op de positie en strategie van de vakbeweging op macroniveau (beïnvloeding van de landelijke politiek) en op mesoniveau (cao-onderhandelingen met werkgevers, overleg binnen instituties zoals pensioenfondsen). In het merendeel van de dertien artikelen staan een of meerdere structurele sociaaleconomische ontwikkelingen centraal, in combinatie met de vraag hoe de vakbeweging daarop dient te reageren. In twee artikelen besteden de auteurs nadrukkelijk aandacht aan de vakbond en de werkvloer. Eén artikel bespreekt de mogelijkheden om op bedrijfsniveau vorm en inhoud te geven aan de toekomstige vakbondsstrategie. Een ander artikel pleit voor onderzoek naar vakbondsstrategieën op alle niveaus, inclusief het bedrijfsniveau (Eshuis, 2018).

De positie van de vakbond in het bedrijf is zowel een mogelijke oorzaak van het verlies van de positie van de vakbeweging als een oplossing voor een aantal van de problemen waar de

vakbeweging mee kampt. Dat hier in de hedendaagse literatuur slechts sporadisch aandacht voor is, heeft – minstens – twee nadelen. De positie van vakbondswerk op de werkvloer wordt zelden als wezenlijke oorzaak meegenomen in de analyse van de huidige positie van de vakbeweging. Bovendien blijft versterking van die positie – een van de oplossingen voor de uitdagingen waar de vakbeweging voor staat – buiten beeld of komt binnen een reeks aan oplossingen slechts even kort aan bod.

Het doel van deze publicatie is om meer aandacht te genereren voor de werkvloer. Anders gezegd, om onder wetenschappers en de vakbeweging verdere discussie aan te wakkeren over het nut en de noodzaak van de vakbond op de werkvloer. Deze publicatie alleen kan natuurlijk niet in één klap tot een volledig antwoord komen op de vragen over de hedendaagse relatie tussen vakbonden en de werkvloer, over hoe die relatie zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld en over welke kansen activiteiten op de werkvloer bieden voor de toekomst. Daarvoor zijn meer investeringen nodig in gericht vakbondswerk en onderzoek naar de effecten daarvan. We hopen wel handvatten te bieden voor dit nieuwe onderzoek en in enkele aanbevelingen voor de vakbonden richtingaanwijzers voor een verdere discussie te markeren. Voordat we deze inleiding afsluiten met een korte uitleg over hoe we dat doen en op welke wijze de bijdragen zijn ingedeeld, gaan we eerst kort in op een aantal termen die vragen om opheldering.

Vakbeweging, vakbond en werkvloer?

Deze publicatie over de werkvloer is geschreven vanuit het perspectief van vakbonden. *Vakbonden*, inclusief vakverenigingen en vakcentrales, beschouwen we als de institutionele organisaties van werkenden. Het handelen van vakbonden noemen we *vakbondspraktijken*. Vakbondspraktijken en daaraan gekoppelde strategieën zijn er op verschillende niveaus: individueel, lokaal, op de werkvloer, op het niveau van de bedrijfstak, en op nationaal en internationaal (waaronder Europees) niveau, alsmede met en door verschillende individuen en groepen (werkenden, ex-werkenden, immigranten, vakbondsleden, bestuurders, vrijwilligers/kaderleden, OR-leden). Op al die niveaus zijn groepen en/of individuen als leden van een vakbond bezig de omstandigheden van werkenden te verbeteren of verslechtering tegen te gaan. De vakbonden en de vakbondspraktijken zijn daarmee een zeer belangrijk onderdeel van de vakbeweging.

Het begrip *vakbeweging* vatten we breed op. Vakbonden, vakverenigingen en vakcentrales zijn niet de enige vorm van vakbeweging. In 1985 schreven Wout Buitelaar en Ruud Vreeman hoe zij, in overeenstemming met Poppe, een vakbond beschouwen 'als onderdeel van de vakbeweging: het al dan niet geformaliseerde manifest van het emancipatieproces van een beroepsbevolking' (Buitelaar & Vreeman, 1985). Naast de formele vakbond in navolging van Henri Polak hebben altijd andere, informele tradities bestaan. Denk bijvoorbeeld aan de Luddieten die zich in het begin van de negentiende eeuw verzetten tegen industriële en technologische ontwikkelingen door het saboteren en vernielen van machines in fabrieken. Een brede blik op de vakbeweging sluit ook goed aan op recente ontwikkelingen in de geschiedwetenschap. Door

vergaande professionalisering en toenemende aandacht voor perspectieven van onderaf zijn nieuwe velden van sociaaleconomische geschiedschrijving gevormd (*Global Labour History*, historische demografie, criminaliteitsgeschiedenis) die nadrukkelijke aandacht besteden aan diverse strategieën en organisatievormen van (werkende) mensen. Een ruime hantering past ook bij de brede formulering van begrippen rond vormen van verzet, sociale beweging en klasse in verschillende vakgebieden – zoals alledaagse vormen van verzet in het werk van James C. Scott, *Multitude* in dat van Michael Hardt en Antonio Negri, *Black flame* in het gelijknamige boek van Michael Schmidt en Lucien van der Walt en meer.

Tegelijkertijd is er momenteel geen brede actuele definitie van de vakbeweging voor handen. Het komen tot een preciezere definitie vereist een verdere zoektocht. Wat ons betreft zou ook het ‘informele’ onderdeel moeten zijn van een brede blik op de vakbeweging. Recente Nederlandse voorbeelden van informele praktijken zijn het Solidariteitsnetwerk Vloerwerk, dat een principe volgt dat momenteel al in 43 steden wordt toegepast, en initiatieven zoals Po in actie, die met behulp van sociale media de stem van de werkvloer uitdragen. Vakbonden, als formele organisaties, organiseren ten eerste soms alleen voor leden, waardoor bepaalde groepen werknemers soms buiten de boot vallen. Daarnaast organiseren ze vooral voor vakbondsdoelen, die niet noodzakelijk doelen van werkenden hoeven te zijn en bijvoorbeeld ook vorm krijgen vanuit de overweging hoe bepaald arbeidsmarktbeleid uitwerking heeft op de toekomstige mogelijkheden voor de vakbond om invloed uit te oefenen. Binnen vakbonden bestaan bovendien zowel perspectieven van bovenaf, als perspectieven van, in de woorden van Franse socioloog Touraine, ‘de vakbeweging van de controle van onderaf’. Het meenemen van zaken die zich buiten dominante en formele kaders voordoen en voordeden, is analytisch uitdagend en een essentiële basis voor een kritische blik op een vertrouwd systeem van arbeidsverhoudingen. Terug naar de ‘arbeidersbeweging’ zien wij daarbij niet als een optie, die term is te gedateerd. In een tijd waarin de vakbonden moeilijk nieuwe (jonge) leden aan zich weten te binden, willen we benadrukken dat het collectief verbeteren van de dagelijkse werkomstandigheden voor iedereen van belang is en dat iedereen daar op zijn of haar manier bij betrokken kan zijn.

Als stapje in de zoektocht hanteren wij in deze bundel een nog imperfecte werkdefinitie. De vakbeweging bestaat hier uit formele en informele organisatievormen van werkenden ten behoeve van de strijd van werkenden, de vergroting van werknemersautonomie en voor werknemersbelangenbehartiging: we nemen alle organisaties en hun (dagelijkse, geplande en ongeplande) activiteiten van voor de oprichting van vakbonden en alle van daarna als uitgangspunt. We gebruiken in deze publicatie ook de term vakbewegingspraktijken of activiteiten binnen de vakbeweging. *Vakbewegingspraktijken* hebben betrekking op thema’s als loon en arbeidsvoorwaarden en op kwaliteit van de arbeid. Ze vinden net als vakbondspraktijken plaats op allerlei niveaus: individueel, lokaal, op de werkvloer, op het niveau van de afdeling, op nationaal en internationaal (waaronder Europees) niveau.

Tot slot, wat is de *werkvloer*? We gebruiken het begrip werkvloer met een knipoog naar de associatie met de klassieke werkvloer van grote industriebedrijven met sterke vakbonden, maar hanteren een modernere opvatting. De werkvloer is in de afgelopen decennia enorm veranderd

door toename van het aandeel van de dienstensector in de economie. De grote werkplekken in de industrie bestaan nog steeds, maar kennen door automatisering veel minder arbeiders per vierkante meter. Daarnaast zijn de werkplekken gedigitaliseerd, kwamen de uitzendkracht en de flexwerker het bedrijf binnen, ontstonden flexwerkplekken en is het thuiswerk uitgebreid en veranderd. Dit vraagt om een andere kijk op de werkvloer. Dat wil zeggen dat de werkvloer de plek is in een arbeidsorganisatie (instelling, bedrijf, vestiging, filiaal of onderneming) waar betaalde arbeid wordt verricht en werkenden, dus niet alleen werknemers, daarover communiceren met elkaar, de leiding en anderen. Deze omschrijving houdt dus rekening met het feit dat een werkvloer ook – geheel of gedeeltelijk – digitaal of virtueel vorm kan krijgen.

De eerste twee artikelen in deze bundel richten zich op vakbonden en de werkvloer over de tijd heen. Het artikel van Rosa Kösters, getiteld *De vakbond op de werkvloer: Leren uit het verleden*, is een verkennende analyse van het archief van Stan Poppe en doet verslag van het ontstaan van vakbondswerk op de werkvloer in de jaren zestig en zeventig. Wat waren de motieven om tot bedrijvenwerk te komen, welke problemen trachtte de bond op te lossen en waarom leidde de invoering hiervan tot interne strubbelingen? Bovendien schetst Kösters het belang van het toenmalige bedrijvenwerk voor hedendaagse vakbondspraktijken en gaat ze in op enkele lessen uit het verleden.

Daarna volgt het artikel *De vakbond en de werkvloer anno 2020, een verkenning*, waarin Wim Eshuis een inzicht geeft in het vakbondswerk op de huidige werkvloer. Op basis van een verkennend onderzoek in de vorm van een literatuurstudie en interviews bespreekt hij de omvang van de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer en de verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer. Ook geeft Eshuis een analyse en beoordeling van de afstand tussen vakbonden en de werkvloer. Het artikel sluit af met een aantal overdenkingen over de verhouding van de vakbond en de werkvloer in de (nabije) toekomst.

De afsluiting van Eshuis vormt een brug naar het tweede deel van de publicatie, over strategieën voor de komende periode. Drie artikelen bezien vakbondspraktijken op de werkvloer in relatie tot actuele thema's en combineren analyses van hedendaagse strategieën en beleid met suggesties voor het formuleren van plannen voor de toekomst.

Frank Pot richt zich in het artikel *Vakbond en goed werk* op de kwaliteit van de arbeidsinhoud. Pot analyseert de arbeidsinhoud in het licht van de ontwikkeling van de productiviteit en de inzet van technologie en behandelt de essentiële kenmerken van 'goed werk'. Mede op basis daarvan formuleert hij objectieve criteria voor goed werk. Hij bespreekt hoe met name werknemersvertegenwoordigers de afgelopen vijftig jaar hebben geprobeerd om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomstige strategie van de vakbonden. De beschouwing besluit met een discussie over toekomstige vakbondsstrategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud op de verschillende niveaus (werkvloerniveau, op sectoraal niveau en in nationaal opzicht) waar de vakbond actief is.

Jan Verhagen gaat in het stuk *Activerend vakbondswerk en de werkvloer, twee kanten van*

één medaille in op een voor de FNV belangrijk aspect van het vakbondswerk op de werkvloer: activerend vakbondswerk. Hij stelt vast dat de aanduiding activerend vakbondswerk (als 'samengesteld begrip') sinds 2011 wordt gehanteerd, maar dat de grondgedachten over activering al eerder zijn omarmd in vakbondsdiscussies en -activiteiten. Verhagen probeert te achterhalen wat activerend vakbondswerk wel en niet inhoudt. Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk en wat is de relatie tot het de afgelopen jaren veel bediscussieerde organisatie? Verhagen sluit af met een pleidooi voor activerend vakbondswerk, omdat het volgens hem onder een aantal voorwaarden een kansrijk middel is voor revitalisering van werknemersmacht, vakbondsinvloed en organisatiegraad. De geschetste voorwaarden zouden – wanneer gewenst – kunnen helpen bij het formuleren van beleid.

Het vijfde artikel gaat over dat beleid van de grootste vakbond van Nederland, de FNV. Rosa Kösters en Wim Eshuis interviewden de coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid Zakaria Boufangacha over de visie van de FNV op haar relatie met de werkvloer. In bestaande beleidsnota's is dat zelden expliciet geformuleerd, maar die visie is er wel, zo bleek ook uit het gesprek. Het interview met Boufangacha is omgevormd tot het artikel *Een stabiele arbeidsmarkt als voorwaarde voor zeggenschap op de werkvloer*. Dit artikel gaat in op de analyse van de FNV over de huidige situatie op de werkvloer, te omschrijven als een complex en divers beeld met her en der relatief sterke posities voor de vakbond, voor een deel in traditionele bolwerken en gedeeltelijk in groeisectoren, en met op andere plaatsen zwakke posities op de werkvloer. Het tweede deel van het artikel is gewijd aan de toekomstvisie van de FNV en urgente kwesties zoals onzeker werk.

Tussen alle artikelen door vormen zeven intermezzo's het weefsel. Ze geven een divers beeld van zeven typen vakbondswerk op de werkvloer. Het zijn korte voorbeelden vanuit de praktijk die ingaan op de uitdagingen op de werkvloer en hoe vakbonden daarmee omgaan. Elk verhaal is gebaseerd op één casus, maar staat symbool voor een breder voorkomende variant of activiteit. Op basis van alle inzichten uit zowel de intermezzo's en de artikelen komen we als redactie in het slotartikel terug op de twee hoofdvragen. We sluiten af met handvatten voor nieuw onderzoek en markeren in enkele aanbevelingen richtingaanwijzers voor een verdere discussie.

Literatuur

- Beer, P. de (2018). *De vakbeweging moet kiezen voor een nieuwe koers*. Amsterdam: De Burcht.
- Boumans, S. & Eshuis, W. (2018). *Positie en strategie vakbeweging. Beschouwingen, analyses en voorstellen*. Amsterdam: De Burcht.
- Buitelaar, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.
- Keune, M. (red.) (2016). *Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tamminga, M. (2017). *De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis*. Amsterdam, Antwerpen: De Bezige Bij.

Intermezzo 1: Kadergroep en ondernemingsraad in actie voor werkgelegenheid

Kadergroepen of bedrijfsledengroepen (BLG's) zijn, zoals te lezen valt in het artikel van Rosa Kösters, in de jaren zestig opgericht met twee doelstellingen: vakbondsinvloed uitoefenen op het beleid van individuele ondernemingen en het verbeteren van het contact tussen de leiding van de bond en de leden. Die kadergroepen of BLG's bestaan nog steeds en dan vooral in sectoren die vallen onder de vakbonden die voortkomen uit FNV Bondgenoten (industrie, transport, voeding, dienstverlening) en Abvakabo FNV (publieke sector). De groepen kunnen verschillende functies vervullen, als brug tussen de vakbond en de ondernemingsraden, als verbinding tussen de bond en het bedrijf of als verbinding tussen de bond en de leden in het bedrijf. Ze kunnen gericht zijn op beïnvloeding van bedrijfsbeleid, het laten horen van de stem van werkenden (leden en niet-leden) en ze kunnen een rol spelen in de cao-onderhandelingen door bijvoorbeeld cao-wensen te inventariseren, collectieve acties te organiseren en cao-resultaten te bespreken. Het zijn de ogen en oren van de vakbond op de werkvloer. Vaak is er een goede samenwerking met de OR (ongeveer 60 procent van de OR-leden is vakbondslid) en een hechte band met de vakbondsbestuurder. De FNV kent geen registratiesysteem, maar Wim Eshuis komt in zijn artikel in deze publicatie op een schatting van 400 actieve groepen. Ook het CNV kent een eveneens onbekend aantal kadergroepen.

Nippon Electric Glass (NEG) is een Japans bedrijf dat voornamelijk actief is in de Automotive. De vestiging in Westerbroek produceert glasvezels die bijvoorbeeld in kunststof auto-onderdelen worden verwerkt. De vestiging was tot medio 2016 onderdeel van Pittsburgh Plate Glass Company (PPG), de Amerikaanse multinational in verven en lakken. Het bedrijf is afhankelijk van de schommelingen in de vraag uit zijn belangrijkste afzetmarkt, de auto-industrie. Begin 2019 bedroeg het aantal werknemers ongeveer 500, een half jaar later was dat gedaald tot ongeveer 400 grotendeels vaste krachten. In de loop van 2019 daalde de productiecapaciteit met ongeveer 25 procent, waardoor de bedrijfsleiding het nodig achtte een reductie te realiseren ten koste van het flexpersoneel. In de recente geschiedenis heeft NEG/PPG meer reorganisaties doorgemaakt. In 2013 dreigde de fabriek te sluiten waarna de directie de ondernemingsraad, de FNV-kadergroep en de FNV-bestuurder dwong akkoord te gaan met een overgang van een vijf- naar een vierploegendienst. PPG dacht acht miljoen te kunnen besparen door de vijfploegendienst te verslechteren tot een vierploegendienst. Uit angst voor sluiting accepteerden de werknemers de vierploegendienst en een krappe meerderheid van de leden stemde in met de bedrijfs-cao die dat vastlegde. Dit leidde tot roofbouw op de mensen en een vertrouwensbreuk met de cao-onderhandelaar van de FNV. Ook daalde de productkwaliteit en vielen steeds meer werknemers door ziekte uit. Jeroen van Linge, sinds 1988 werkzaam als productie-engineer bij PPG/NEG, beschrijft in het boek *Het Matglasbedrog* hoe dat in zijn werk ging.

Jeroen was al vanaf het begin van zijn dienstverband lid van vakbond FNV, maar in 2013 werd hij echt actief als kaderlid in de kadergroep. De aanleiding was poëtisch: Jeroen las op een personeelsbijeenkomst over de negatieve gevolgen van de vierploegendienst een gedicht voor dat veel los maakte onder zijn collega's. Daarop vroeg de FNV-kadergroep hem actief te worden. Jeroen schrijft sindsdien ook over zijn ervaringen als werknemer en kaderlid. De FNV-

kadergroep bij NEG bestaat uit zestien leden. De groep is betrokken bij de cao-onderhandelingen voor de bedrijfs-cao en zorgt voor de vakbondsinsbreng in de OR. De OR bestaat uitsluitend uit vakbondsleden en in meerderheid FNV-leden. De belangrijkste onderwerpen waarmee de kadergroep (en de OR) zich bezighoudt zijn de reorganisaties in het bedrijf, de eerdergenoemde ploegendienst en de werkgelegenheid. Daarnaast houdt ze zich bezig met duurzame inzetbaarheid, noodzakelijk gezien de leeftijdsopbouw en het ziekteverzuim onder het personeel. Tot slot heeft het niveau van arbeidsvoorwaarden zeker na de afronding van de laatste reorganisatie veel aandacht gezien het gegeven dat de arbeidsvoorwaarden sinds 2013 niet wezenlijk zijn verbeterd.

Een van de belangrijke successen van de FNV-kadergroep en de OR was de herintroductie van de vijfploegendienst. *Het Matglasbedrog* gaat over de grote bezuiniging en reorganisatie van 2013 en alle negatieve gevolgen daarvan. Jeroen beschrijft hoe door de inspanningen van werknemers, vakbonden en ondernemingsraad het noodlijdende bedrijf weer winstgevend werd. Het technisch middenkader hield de fabriek draaiende en de FNV-kadergroep vormde in zekere zin de motor van het bedrijf. Samen hadden zij veel kennis van het productieproces en ze wisten precies hoe de kwaliteit beter kon. Tot op heden volgt de kadergroep de ontwikkelingen op de werkvloer op de voet, dankzij de leden die zelf afkomstig zijn van de werkvloer. Daarbij is er een samenwerking met het CNV en verloopt het contact tussen de achterban en de FNV-bestuurder goed. De kadergroep bij PPG/NEG laat zien dat werknemers buitengewoon goed op de hoogte zijn van de gang van zaken in hun organisatie. En het laat zien hoe werknemers daarmee hun voordeel kunnen doen door die kennis (en de mensen die die kennis dragen) te bundelen – en in dit geval daarmee zelfs het bedrijf van de ondergang te redden. Overigens toont het voorbeeld ook de beperkingen van werknemersinvloed, getuige het (gedwongen) verloop van uitzendkrachten en het jarenlang achterblijven van loonsverhoging.

Literatuur

Linge, J. van (2018). *Het Matglasbedrog*. Groningen.

Hoofdstuk 2

De vakbond op de werkvloer: Leren uit het verleden

Rosa Kösters

In dit artikel verkent Rosa Kösters² op basis van een eerste analyse van het archief van Stan Poppe het ontstaan van vakbondswerk op de werkvloer in de jaren zestig en zeventig. Het artikel gaat in op de motieven om tot bedrijvenwerk te komen, welke problemen de vakbond ermee trachtte op te lossen en de interne strubbelingen die optraden bij de invoering ervan. Bovendien schetst Kösters het belang van het toenmalige bedrijvenwerk voor de hedendaagse vakbondspraktijken. Ze besluit met enkele lessen uit het verleden.

De Abvakabo FNV startte in 2007 met acties in de schoonmaak na de buitenlandse successen van de nieuwe organizing-methode. In Nederland volgde niet lang daarna ook organizing-campagnes in de zorg (Tamminga, 2017). Socioloog Lisa Berntsen concludeert in onderzoek uit 2019 dat jongeren zich in de Belgische vakbeweging beter kunnen herkennen dan in de Nederlandse, omdat zij daarin een volwaardige en geïnstitutionaliseerde positie hebben (Berntsen, 2019). Ook de Franse hoogleraar sociologie Stephen Bouquin en de Nederlandse hoogleraar sociale zekerheid en arbeidsverhoudingen Maarten Keune stelden recentelijk de vraag wat de Nederlandse vakbeweging van andere landen kan leren (Bouquin, 2018; Keune, 2019).

Zowel wetenschappers als de vakbeweging kijken naar het buitenland, omdat zij op zoek zijn naar nieuwe inzichten over en oplossingen voor de lage organisatiegraad, de lage betrokkenheid van het kader en de lage actiebereidheid. In 2019 waren in Nederland 101.000 vakbondsleden minder dan in 2017. Eind maart 2019 was het totale ledenaantal afgenomen tot 1,6 miljoen; dat aantal is sinds 1988 niet zo laag geweest (CBS, 2019). Ondertussen staat Nederland voor grote uitdagingen die om een sterke vakbeweging vragen, zoals de groeiende ongelijkheid en de toenemende flexibilisering. Dit leidt tot levendige discussies over de positie en de strategie voor de toekomst. Tot nu toe heeft het zoeken naar ervaringen uit het buitenland voor deze discussies bruikbare inzichten opgeleverd.

Maar het is niet voor het eerst dat een veranderende wereld vraagt om inventieve vakbonden die een antwoord vinden op fluctuerende ledenaantallen. De vergaande transformatie die de Nederlandse economie momenteel ondergaat, kent haar oorsprong in de jaren zeventig (Kösters, 2019). Tussen 1980 en 1985 verloren de bonden die onderdeel waren van de FNV zeventien procent van het totaal aantal leden. Gaan we nog verder terug in de tijd, dan blijkt dat Nederlandse vakbonden in de jaren twintig eveneens te maken hadden met een grote leden crisis. Verder kende één van de voorlopers van de FNV, de Algemene Nederlandse Metaalbewerdersbond (ANMB), in de jaren zestig een groot verloop onder leden (Van Dijk, Van Rossum, Van Diepen, Kösters & Scholte, 2018; De Gier, 1976). Kan die eigen geschiedenis niet ook nuttige inzichten over de positie en de strategie van vakbonden opleveren?

In het verleden zijn net zo goed nieuwe koersen, structuren en organisatiemethoden bediscussieerd en in sommige gevallen ook geïmplementeerd. Het hedendaagse debat heeft

² Rosa Kösters is verbonden aan het IISG, waar zij momenteel werkt aan een promotieonderzoek over de reacties van werkenden en de vakbeweging in Nederland op de veranderende arbeidsverhoudingen in de periode 1970-2010. Voor haar masterscriptie over de transformatie van werkvloerverhoudingen bij Hoogovens en Philips in de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw won Rosa de Scriptieprijs van de Vakbeweging 2018.

daarom baat bij een analyse van eerder ontwikkelde visies, reeds gevoerde discussies en de rijkdom aan ervaringen uit de Nederlandse praktijk. Zo introduceerde de ANMB in het begin van de jaren zestig, in reactie op het destijds grote ledenverloop, het bedrijvenwerk. Het bedrijvenwerk had tot doel het vergroten van de inspraak en zeggenschap door de werkvloer. Hiermee maakte de Nederlandse vakbeweging een belangrijke verandering door. Dit artikel kijkt terug op dat bedrijvenwerk.

Het artikel is het resultaat van een historisch onderzoek dat met name is gebaseerd op destijds gepubliceerde artikelen en opinies, en enkele notities uit het persoonlijk archief van Stan Poppe. Poppe was een van de grondleggers van het bedrijvenwerk. Hij was als sociologisch adviseur van 1964 tot 1977 verbonden aan de ANMB (sinds 1968 de Metaalbedrijfsbond NVV, die in 1972 opging in de Industriebond NVV, welke in 1981 de Industriebond FNV werd en die we sinds 2015 als vakbond FNV kennen). Hij heeft een rijk archief over deze periode nagelaten, dat binnenkort bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis zal worden ondergebracht en op termijn voor iedereen toegankelijk zal zijn.³ Ik had de eer het materiaal alvast te mogen verkennen.

Het doel van dit artikel is te laten zien dat de vakbeweging met het bedrijven van geschiedenis meer kan dan de eigen tijd in een historische context te plaatsen. De paradox van vertrouwdheid en vreemdheid van het verleden spoort aan tot zelfreflectie: het biedt de kans de huidige situatie te bevragen. Na eerst in te gaan op waarom het bedrijvenwerk voor de hedendaagse vakbeweging een belangrijke ontwikkeling is geweest, bespreek ik zowel de dilemma's als de lessen van het bedrijvenwerk die vandaag de dag relevant zijn.

De vakbond naar de werkvloer

Met de invoering van het bedrijvenwerk maakten 'moderne' bonden in de tweede helft van de twintigste eeuw een wezenlijke verandering door: hedendaagse federaties zoals FNV en CNV, hun bonden en hun voorgangers zoals de ANMB, waren en zijn nog steeds volgens het principe van de 'moderne' vakbond georganiseerd.⁴ De 'moderne' vakbond kwam met het bedrijvenwerk voor het eerst sinds 1945 op de werkvloer. 'Moderne' bonden hadden zich in de eerste twintig jaar na de oorlog wel om, maar niet in de bedrijven geroerd. Daar zijn twee samenhangende oorzaken voor. Bij deze vakbonden en -centrales was en is het centralistisch organisatieprincipe, waarbij betaalde bestuurders (bezoldigden) op basis van (democratisch) centraal vastgelegd beleid voor de belangen van de leden (en niet-leden) opkomen, leidend. In de jaren vijftig kregen de landelijke en sectorale bestuurders en de onderhandelingen die zij namens de leden op nationaal

³ Na de overdracht zal het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis het archiefmateriaal ontsluiten en van een inventaris voorzien. De bronverwijzingen in dit artikel bevatten daarom geen inventarisnummers en verwijzen (enkel) naar titels van stukken uit het archief.

⁴ Naast de 'moderne' vakbonden kende Nederland het syndicalisme, zoals belichaamd in het Nationaal Arbeids-Secretariaat (NAS). De moderne vakbeweging zag in het begin van de twintigste eeuw het syndicalisme als een ouderwetse manier om werknemers te organiseren, want het verzette zich te veel tegen de opbouw van organisaties met verplichte contributie, bezoldigde functionarissen en stakingskassen. In het syndicalisme spelen directe, spontane stakingen die zouden moeten werken als hefboom voor maatschappelijke verandering een centrale rol.

en sectoraal niveau voerden, zo binnen de vakbondsorganisatie veel gewicht. Activiteiten op de werkvloer waren veel minder vanzelfsprekend. Bovendien sloten de bonden met deze 'moderne' organisatiestructuur vlak na de oorlog een historisch compromis. Ze aanvaardden een kapitalistische economische ordening in ruil waarvoor werkgevers, werkgeversorganisaties en politieke partijen zich bereid verklaarden te werken aan de opbouw van een welvaartsstaat. De bonden spraken af zich niet te bemoeien met de arbeidsorganisatie en gepaste afstand te nemen van de werkvloer.

In 1962 ontstond echter binnen de ANMB het idee dat deze werkwijze zijn beperkingen kende en om verbetering vroeg. Tussen 1958 en 1962 hadden de sociologen Stan Poppe (verbonden aan de bond), H. Wallenburg en Jan Buijer in opdracht van het bondsbestuur een onderzoek gedaan naar de aanpak en het functioneren van de ANMB. Zij signaleerden twee belangrijke – gezien het organisatieprincipe en het historisch compromis niet geheel onverwachte – knelpunten. Ten eerste was er sprake van een gebrekkige communicatie tussen de leiding en de leden van de bond. Ten tweede lag er een te sterke concentratie van de belangenbehartiging op landelijk en op sectorniveau, terwijl de bond in bedrijven totaal afwezig was. De symptomen waren grote onverschilligheid onder de leden ten opzichte van het vakbondswerk en een groot ledenverloop. Uit het onderzoek volgden een aantal organisatorische maatregelen die werden aangeduid met de term 'bedrijvenwerk' (De Gier, 1976).

De bond gaf al snel gehoor aan deze conclusies. Het congres van de ANMB verleende in 1962 goedkeuring aan de officiële status van het bedrijvenwerk door vier wijzigingen in de statuten en het huishoudelijk reglement (De Gier, 1976). Ten eerste ontstond de nieuwe functie van bedrijfscontactman (inderdaad 'man', vrouwen werden hier niet geacht een rol te spelen), een onbezoldigde functionaris binnen het bedrijf die een deel van de verantwoordelijkheden van de districtsbestuurder overnam. Ten tweede introduceerde de bond bedrijfscontactcommissies bestaande uit representanten van de voornaamste bedrijfsafdelingen en beroepsgroepen. De voornaamste taak van de commissie was het helpen van de bedrijfscontactmannen. Ten derde werden specialisten op het gebied van bedrijfsorganisatie en personeelsbeleid als adviseur aan de districten toegevoegd. Zij kregen de titel 'bedrijvenmedewerker'. Tot slot gaf de bond formele erkenning aan reeds bestaande informele communicatievormen tussen de bondsbestuurders en het kader en de leden in de ondernemingen. Poppe ontwikkelde zich binnen de ANMB als een van de voortrekkers van het bedrijvenwerk en met een aantal anderen bracht hij in 1964 de brochure *Vakbeweging en onderneming* uit, dat hiervoor als handboek fungeerde. Datzelfde jaar maakte de ANMB een definitief operationeel begin met het bedrijvenwerk in een viertal ondernemingen in de metaalindustrie: ADM in Amsterdam, Van der Giessen-de Noord in Krimpen aan de IJssel, de Nederlandse Kabelfabriek (NKF) in Delft en Demka in Utrecht. Al snel vond vervolgens uitbreiding plaats, zowel in de metaalindustrie als in takken zoals transport en de bouw, en naar de ambtenarenbond. Het bedrijvenwerk kwam in bijna de gehele industriële sector tot stand na het ontstaan van de Industriebond NVV op 1 januari 1972 (De Gier, 1976). Begin 1973 waren er 500 bedrijfsledengroepen, waarvan ongeveer driekwart in de metaalindustrie en verder, bijvoorbeeld, in de chemie en de textielindustrie (Poppe, z.d.).

Welk doel hadden al die bedrijfsledengroepen precies? Naar aanleiding van de knelpunten in de communicatie die uit het onderzoek naar voren waren gekomen, was het eerste streven verbetering van de communicatielijnen, zowel van de bond naar de leden als van de leden naar de bond. Het gevolg, en de tweede doelstelling, was daarmee het minder centraal vaststellen van het vakbondsbeleid. Want, zoals het bedrijvenwerkhandboek beschreef: 'Waar het ging om het ontwikkelen van een vakbondsbeleid ten opzichte van de eigen bedrijfsverhoudingen moest de verantwoordelijkheid allereerst komen te liggen "bij hen, die deze verhoudingen het beste kennen en kunnen beoordelen: onze kaderleden in het bedrijf"' (ANMB, 1966, p. 32). En niet alleen binnen de bond, maar ook binnen de bedrijven hoopten de vaandeldragers van het bedrijvenwerk de mondigheid van de kaderleden en leden te vergroten en hun positie en die van de ANMB in bedrijven te versterken: de derde doelstelling. Het lijkt er niet op dat de ANMB een concreet aantal te behalen bedrijfsledengroepen voor ogen had, maar Poppe en collega's streefden onmiskenbaar naar een duurzame aanwezigheid van de vakbond in ondernemingen. De cijfers over de groei van het bedrijvenwerk tussen 1964 en 1973 onderschrijven dat.

Het tweede knelpunt dat uit het onderzoek van Poppe, Wallenberg en Buiten volgde, ging over een te sterk geconcentreerde belangbehartiging met als gevolg een lage betrokkenheid van leden. De vijfde doelstelling was om daar verandering in te brengen. Met name de belangenbehartiging op de arbeidsinhoud en op de immateriële arbeidsomstandigheden binnen bedrijven moest verbeteren. Dat de focus op deze thema's kwam te liggen, had te maken met de economische en maatschappelijke veranderingen in Nederland. Deze vroegen, zoals Poppe en anderen in het handboek voor het bedrijvenwerk schreven, om een heroriëntering op de doelen van de vakbeweging. De vakbeweging was ontstaan in een periode die gekenmerkt werd door grote sociale tegenstellingen, grote materiële nood onder werknemers, onmenselijke lange werktijden en ondragelijke risico's als gevolg van werkloosheid, ziekte of ouderdom (ANMB, 1966). In de strijd daartegen hadden bonden zich tot dan toe toegelegd op het wegnemen van deze grote risico's door het opbouwen van sociale wetgeving en sociale verzekeringen, en op het tot stand brengen van betere arbeidsvoorwaarden (hogere lonen en kortere werktijden) door collectieve regelingen die voor zoveel mogelijk ondernemingen golden. Hoewel er begin jaren zestig nog veel te verbeteren viel aan de primaire arbeidsvoorwaarden, hadden honger en armoede plaatsgemaakt voor een min of meer dragelijke bestaanszekerheid (Hugenholtz, 1970). En waar werknemers op het gebied van arbeidsvoorwaarden een beroep konden doen op wetten en cao's, waren de mogelijkheden wat betreft arbeidsinhoud of arbeidsomstandigheden beperkt. De bedrijfsleiding bepaalde het beleid hieromtrent, waarbij ook grote verschillen per bedrijf bestonden. Poppe en zijn medestanders constateerden dat dit duidelijke grenzen stelde aan het centraal overleg (Poppe, z.d.). Kortom, in hun ogen hadden werkenden inmiddels behoefte aan *een ander soort* belangenbehartiging *op een ander niveau* en *met andere middelen*: van de historische nadruk op algemene (vaak wettelijke) regelingen die vooral materiële zaken betroffen, naar het organiseren van werkenden voor inspraak op de immateriële kant van arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden in het personeelsbeleid van de onderneming.

Gelijktijdig met en passend bij de veranderende Nederlandse maatschappij van de jaren zestig scherpte een aantal ANMB'ers de ambities nog een beetje aan. Poppe was er daar

één van. Hij zag het bedrijvenwerk steeds meer als een essentieel middel om werkenden te mobiliseren die invloed moesten gaan uitoefenen op hun directe omgeving. Hij hoopte hiermee een democratiseringsproces op gang te brengen en tegelijkertijd een katalysator te creëren in de strijd tegen het afschaffen van het kapitalistisch systeem. Zijn ideale (democratische) vakbeweging streefde, in andere woorden, een bijdrage te leveren aan maatschappelijke verandering, democratisering en de strijd tegen het kapitalisme (Poppe, 1974). Deze opvatting viel niet bij iedereen binnen de ANMB of daarbuiten in goede aarde. Anderzijds bood het maatschappelijke klimaat van democratisering en politisering kansen. Het bedrijvenwerk kwam in deze periode sterk tot bloei en wortelde zich in de Nederlandse vakbeweging en op de werkvloer (De Gier, 1976). Toen vervolgens de democratiseringsgolf in de loop van de jaren zeventig weer inzakte, betekende dat ook niet het einde van het bedrijvenwerk. Met een bredere scala aan doelstellingen was de Nederlandse 'moderne' vakbeweging voor het eerst sinds decennia op de werkvloer gekomen, om daar tot vandaag de dag te blijven.

Zoals de intermezzo's in deze publicatie laten zien, kent de hedendaagse vakbeweging een hoop organisatie- en actievormen gericht op de leden op de werkvloer. In huidige statuten van de FNV staat het bedrijvenwerk, de bedrijfscontactman, de bedrijfscontactcommissie of de bedrijvenmedewerker niet meer expliciet genoemd, maar heeft de vakbondspraktijk op de werkvloer in brede zin wel een rol. Zichtbaarheid op de werkvloer wordt als (eerste) middel genoemd waarmee de FNV-vereniging zijn doelstellingen realiseert, voor zover die doelen specifiek betrekking hebben op directe sectorale afdelingen en netwerken. De FNV kent ook nog steeds bedrijfsledengroepen; het gaat dan met name om groepen die zijn verbonden aan vakbonden die voortkomen uit de Abvakabo FNV (de publieke sector) en uit FNV Bondgenoten (de industrie, transport, voeding, dienstverlening). Dat geldt daarmee ook zeker voor de sector waar de ANMB actief was: de metaalindustrie. De basis-cao voor de bedrijfstak Metalektro 2018-2020 wijst op de aanwezigheid van bedrijfsledengroepen. Onder deze cao vallen ondernemingen in de metaalindustrie en de elektrotechnische industrie, inclusief de vliegtuig- en ruimtevaarttechniek, lifttechniek, hoog- en laagovenbedrijven, walsenrijen, en installatie-, reparatie- en onderhoudsbedrijven. De cao stelt dat kaderleden diegenen zijn die lid zijn van een bedrijfsledengroep. De kaderleden in grote ondernemingen zijn de leden van sectiebesturen die onder de verantwoordelijkheid vallen van het bestuur van de bedrijfsledengroep en eventuele leden van onderhandelingsdelegaties. Hoeveel bedrijfsledengroepen dat in de praktijk zijn, is helaas niet duidelijk. Wel is het aantal ondernemingen in de sector bekend, waarbij vooral in middelgrote en met name grote bedrijven de kans bestaat dat daar bedrijfsledengroepen zijn. In het laatste kwartaal van 2019 kende de Metalektro 27.855 kleine bedrijven (1-20 werkzame personen), 1.445 middelgrote bedrijven (20-50 werkzame personen) en 605 grote bedrijven (50-100 werkzame personen) (CBS, 2020). Zou de helft van de grote en een kwart van de middelgrote bedrijven een actieve vakbond op de werkvloer kennen (waarschijnlijk een optimistische schatting), dan betreft het grofweg 600 bedrijfsledengroepen. Hoe zit dat in de andere bedrijfstakken? Niet alleen voor de Metalektro ontbreken de cijfers over de lange termijn, voor andere sectoren zijn net zo goed geen of zeer beperkte gegevens beschikbaar die meer zicht geven op ontwikkelingen in de aantallen bedrijfsledengroepen van de jaren zeventig tot nu.

In ieder geval vond in de metaal in de loop van de jaren zeventig en begin jaren tachtig een omslag plaats. Uit mijn eerdere onderzoek naar Hoogovens en Philips tussen 1973 en 1985 blijkt dat binnen de industriebonden een verschuiving plaatsvond van de werkvloer naar het overleg met de landelijke politiek. In deze periode liepen de activiteiten bij Hoogovens terug, terwijl het bedrijf begin jaren zeventig een bijzonder actieve bedrijfsledengroep had gekend. Op 24 augustus 1978 constateerde de Industriebond NVV in een kadervergadering dat het bedrijvenwerk bij Hoogovens platlag. In Ilmuiden voltrok zich een omslag van bedrijvenwerk door kaderleden en de werkvloer naar bondsbestuurders die hun aandacht richtten op het maken van afspraken op sectoraal en nationaal niveau. De Industriebonden NKV en NVV (en vanaf 1981 de Industriebond FNV) waren minder duidelijk aanwezig in de bedrijven, hadden minder frequent contact met de leden op de werkvloer en de vakbondstop stelde het beleid steeds centraler vast. Ook bij Philips deed zich een vergelijkbare heroriëntering voor (Kösters, 2019). Ondertussen groeide het totaal aantal bedrijfsledengroepen nog nauwelijks. De sterke toename van het aantal bedrijfsledengroepen (van 0 tot 500 tussen 1963 en 1973) zwakte in de loop van de jaren zeventig af (Poppe, z.d.). Op 1 oktober 1979 kenden 574 bedrijven een bedrijfsledengroep met een gekozen bestuur (Pot en Waleson, 1981). Hier was dus geen sprake van een terugloop in het aantal bedrijfsledengroepen, maar wel van een afname in de groei enerzijds. Anderzijds werden bij Hoogovens en Philips minder kader- en bedrijvenwerkactiviteiten ondernomen en kregen bedrijfsledengroepen, en dus de leden vanuit de bedrijven, een minder belangrijke rol binnen de organisatie. Terwijl – helaas – nog onduidelijk is hoe dit zich tussen de tweede helft van de jaren tachtig en vandaag de dag ontwikkelde, is het bedrijvenwerk uit de jaren zestig en zeventig niettemin actueel. De bestudering daarvan richt de aandacht op dilemma's die tot op heden van belang zijn.

Dilemma's van het bedrijvenwerk

Het organiseren van nieuwe vakbondsactiviteiten op de werkvloer verliep niet zonder slag of stoot. Het bedrijvenwerk kreeg te maken met twee dilemma's, die voor vakbonden tegenwoordig net zo relevant zijn. In de jaren zestig kende Nederlandse bedrijven, net als nu, een ondernemingsraad (OR).⁵ Wat het bedrijvenwerk betekende voor de ondernemingsraden en hoe die twee zich tot elkaar moesten verhouden, was aanleiding voor de nodige discussie's en conflicten: het eerste dilemma. In twee van de vier bedrijven waar in 1964 de eerste experimenten waren begonnen, mislukten deze omdat het onmogelijk bleek steun voor het bedrijvenwerk te vinden onder de ANMB-leden in deze bedrijven. Werknemers van verschillende bonden hadden zich al voor de invoering van het bedrijvenwerk georganiseerd onder de vlag van het OR-werk met als doel daarin gezamenlijk op te trekken. De angst ontstond dat het bedrijvenwerk van één bond die samenwerking zou ondermijnen (Poppe, z.d.; Poppe, 1971). In andere ondernemingen waar het bedrijvenwerk vervolgens tot stand kwam, vertoonden gekozen werknemersleden van ondernemingsraden hier soms een duidelijke aversie tegen. 'Waarschijnlijk uit een vrees voor concurrentie [sic],' zo schreven vier sociologen van het Sociologisch Instituut in Utrecht in een

5 Waar een OR tegenwoordig bij bedrijven van meer dan 50 werknemers verplicht is, ging dat voor 1971 om ondernemingen vanaf 25 werknemers in 24 bedrijfstakken, voornamelijk industrie en voeding, en in het spaarbankwezen en de handelsbanken. De non-profitsector was hiervan uitgesloten.

onderzoek uit 1972 (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972, p. 31). Waarom wilde de ANMB eigenlijk een bedrijvenwerk opzetten naast de al bestaande ondernemingsraden?

Het handboek voor het bedrijvenwerk *Vakbeweging en onderneming* wijdde een volledig hoofdstuk aan de verhoudingen van het bedrijvenwerk tot de OR, maar de conclusie was kort en krachtig: een betere belangenbehartiging voor de werknemer in de arbeidssituatie was alleen mogelijk wanneer bonden beschikten over een eigen beleidsorgaan op het niveau van het bedrijf (ANMB, 1966). Dat had deels te maken met de rol en bevoegdheden van de OR destijds. Nederland kende tussen 1950 en 1971 een andere Wet op ondernemingsraden dan nu (de huidige wet stamt uit 1971), die als voornaamste doel voorschreef dat de OR naar vermogen bijdroeg aan een zo goed mogelijk functioneren van de onderneming. Of zoals Poppe stelde: de 'OR vormt een uitnodiging om zichzelf medeplichtig te maken aan een niet echt te verantwoorden [bedrijfs]beleid' (Poppe, 1974). Socioloog H.G. de Gier zag dat niet anders. De ondernemingsraden waren volgens De Gier gericht op harmonische samenwerking met de werkgever en 'een formele ontkenning van mogelijke belangentegenstellingen tussen werkgever en werknemer' (De Gier, 1976, p. 141). Voor het bedrijfsspecifieke beleid had het bedrijvenwerk meer een controlefunctie en minder een participatiefunctie, zoals bij de OR. Het idee was dat het bedrijvenwerk de OR bovendien juist zou versterken. Poppe was van mening dat de ondernemingsraad met de hulp van het bedrijvenwerk beter zou kunnen toezien op de naleving van de mede door de OR-leden tot stand gebrachte arbeidsvoorwaarden (De Gier, 1976).

Met de Wet op ondernemingsraden van 1971 kreeg de OR een nieuw karakter. In het vervolg diende de raad het overleg tussen ondernemer en personeel én trad op als personeelsvertegenwoordiger tegenover de ondernemer. De aanpassing betekende echter niet dat de opvolger van de Metaalbond, de Industriebond NVV, de nieuwe organen en activiteiten op de werkvloer overbodig achtte. Wel werd niet veel later, ongeveer vanaf 1973, het 'bedrijvenwerk' omgezet in 'bondswerk in de onderneming'. Het bedrijvenwerk werd formeel gekoppeld aan de OR en bevatte niet langer alleen het werk van bedrijfscontactmannen en bedrijfscontactcommissies, maar alle activiteiten die bedrijfskaderleden binnen bedrijven voor de bond verrichtten, zoals het werk in de bedrijfsoverlegorganen. De Gier beschreef hoe daarmee in de jaren 1973-1976 de interactie tussen vakbondskaderleden met elkaar en met bezoldigde bestuurders verbeterde. In veel bedrijven verminderde de aversie vanuit de OR sterk en het kwam vrijwel niet meer voor dat de ANMB geen leden bereid vond om het bedrijvenwerk actief te ondersteunen. De ANMB ondervond echter ook weerstand van buitenaf, en dat bleef (De Gier, 1976).

De aanzienlijke druk op de kwestie van de verhoudingen tussen OR en bedrijvenwerk kwam mede doordat het dilemma inzet was van de werkgeversstrijd tegen de nieuwe vakbondsorganen en -activiteiten. Poppe zag dat het bedrijvenwerk directe aanleiding gaf tot een steeds heftiger conflict met werkgevers in de metaalindustrie. Vanaf het begin wezen werkgevers het bedrijvenwerk af als overbodig naast de ondernemingsraad (Poppe, z.d.). In een interview in *NRC Handelsblad* stelde C. Cohen Tervaert, hoofd van de afdeling sociale zaken van de FME (de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie), dat de raad zou worden uitgehald

(Poppe, 1971). De conflicten tussen de ANMB en de ondernemingsraadsleden toonden volgens de FME aan dat ook werknemers een nadelige inwerking op de communicatiekanalen en de overlegorganen van de onderneming ervaarden of vreesden (FME, 1967). J. Hollander, directeur van het VNO, liet weten dat hij de verschuiving van een externe positie en rol van de vakbonden binnen het bedrijf naar een interne heilloos achtte vanwege de verwarring en competentiestrijd met de interne overlegstructuur (Esveld, 1972). Poppe zag vrijwel overal in bedrijven ineens waardering voor de OR, waarbij het management vooral tegenover OR-leden de waarde van de bedrijfstgemeenschap tegenover bedrijfsvreemde invloeden benadrukte. In februari 1968 had de ANMB nog een demonstratie georganiseerd om druk uit te oefenen in de richting van meer bevoegdheden voor de OR. Slechts enkele maanden later ging het de werkgever volgens Poppe voor de wind: 'Alle gestelde eisen (...) werden in het SER-advies ingewilligd, maar (...) de zogenaamde nieuwe ondernemingsraden werden des te sterker gebruikt als argument om de overbodigheid van zelfstandig bedrijvenwerk aan te tonen' (Poppe, 1971, p. 533). In 1971 verscheen een rapport van een studiec commissie van VNO en NCW, *Sociaal beleid in ondernemingen*, dat afwijzend stond tegenover bedrijfsledengroepen die het bondsbeleid tegenover de onderneming bepaalden. De bonden hielden daardoor volgens de auteurs te weinig afstand van de onderneming (Poppe, z.d.).

Poppe en zijn medebestuurders waren weinig voorbereid op deze tegenwerking. De ANMB ging ervan uit dat bedrijven zich behulpzamer zouden opstellen bij het opzetten van de structuur en communicatielijnen, dat ze daarvoor de benodigde faciliteiten zouden bieden en dat ze de vakbeweging op het bedrijfsterrein als gesprekspartner zouden erkennen (Poppe, 1971; ANMB, 1966). Het tegendeel bleek veelal het geval (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972). De bond probeerde ook met de besturen van werkgeversorganisaties afspraken te maken over het bedrijvenwerk, maar deze gesprekken liepen vast. Volgens FME, de ondernemersvereniging voor de technologische industrie, waren het de vakbonden zelf die het de werkgeverorganisaties onmogelijk hadden gemaakt een officieel standpunt dat niet afwijzend was te formuleren. De bonden zouden te veel de nadruk hebben gelegd op de principiële kant van de kwestie, namelijk de erkenning van de legitimiteit van deze vakbondsactiviteiten binnen de onderneming. Dat ging de werkgevers te ver. De besturen van de werkgeversorganisaties besloten het aan de individuele onderneming over te laten om te beslissen of, en zo ja in hoeverre en onder welke voorwaarden, de directie van de onderneming bereid was faciliteiten aan de vakbonden te verlenen voor het bedrijvenwerk (FME, 1967). Ondertussen probeerden bonden via cao-onderhandelingen faciliteiten voor het bedrijvenwerk te krijgen. Toen Poppe als kamerlid in de Tweede Kamer kwam voor de PvdA, probeerde hij via die weg wettelijke ondersteuning voor het bedrijvenwerk te organiseren (Poppe, 1974; Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972).

In retrospectief roepen deze twee dilemma's van het bedrijvenwerk vragen op die nog steeds van belang zijn. Hoe stem je nieuwe vakbondsactiviteiten op de werkvloer af met de activiteiten van de ondernemingsraad? En gezien de zekere mate van afhankelijkheid van de steun van werkgevers voor het bedrijvenwerk en hun duidelijke afkeer hiertegen: hoe had de ANMB om moeten gaan met de tegenwerking van bedrijven? Of anders gezegd, hoe organiseert een vakbond activiteiten op de werkvloer die daar niet (te) van afhankelijk van zijn? Het

bedrijvenwerk uit de jaren zestig en zeventig blijft daarmee actueel, omdat enkele lessen voor het heden relevant blijken.

Lessen van het bedrijvenwerk?

De eerste les luidt dat het actief organiseren van de bond op de werkvloer en het via die weg inrichten van structurele inspraak en zeggenschap, oplossingen bood voor een lage organisatiegraad en een lage betrokkenheid van kader en leden. Vier sociologen van het Sociologisch Instituut in Utrecht kwamen in een kort onderzoek uit 1972 tot de conclusie dat het bedrijvenwerk bijdroeg aan ledenwinst, had geleid tot het activeren van nieuwe leden en het imago van de bond ten goede was komen (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972). Ook Poppe zag dat het bedrijvenwerk deze doelen in zekere mate wist te bereiken (Poppe, 1971). Bovendien verbeterde in de eerste jaren de communicatiemogelijkheden voor leden en behaalde de Industriebond NVV na de invoering van het bedrijvenwerk bij de ondernemingsraadverkiezingen in een aantal bedrijven overtuigende zeges (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972). Toen de bedrijfsledengroepen in de loop van de jaren zeventig binnen de bond aan belang moesten inbinden, resulteerde dat in tegenstelde bewegingen. Bij Hoogovens en Philips vond een verschuiving plaats naar het handelen van vakbondsbestuurders in en met de landelijke politiek. De Industriebond FNV kwam daarmee steeds verder van de werkvloer te staan en dat uitte zich in dalende ledentallen.⁶

Het is bij deze eerste les belangrijk op te merken dat het bedrijvenwerk slechts één strategie was (en is), waarmee destijds vooral resultaten zijn bereikt in een aantal sectoren zoals de metaalindustrie. Iets vergelijkbaars geldt voor het hedendaagse organizing: ook die methode is niet zomaar in alle sectoren of bedrijven blindelings te kopiëren, omdat er nu eenmaal grote verschillen bestaan tussen het werk en de werknemers in bijvoorbeeld de schoonmaakbranche of een metaalbedrijf. Het is maar de vraag of de organizing-methode alleen de vakbeweging in staat stelt antwoorden te vinden op de diverse problemen in de huidige complexe wereld van werk en alle uitdagingen waar de organisatie voor staat. Maakt dit het wenselijk – of misschien zelfs onontkoombaar – dat vakbonden zich met verschillende strategieën en vormen op de werkvloer mengen? Op dit moment lijkt in ieder geval de FNV ervoor te kiezen op diverse manieren op de werkvloer actief te zijn, zoals uit de intermezzo's en het artikel van Wim Eshuis in deze publicatie blijkt.

Een tweede les volgt uit de interne reacties van bondsbestuurders op het bedrijvenwerk. Poppe en zijn collega's konden er niet omheen dat het bedrijvenwerk te maken kreeg met veel weerstand binnen de ANMB. Bezoldigde bestuurders zagen de noodzaak ervan niet direct in. De vakbondsbestuurders op districtsniveau (de districtsbestuurders) ervaarden het besluit

⁶ Voor de exacte ontwikkeling van het ledenaantal van de Industriebond FNV (en de Industriebond NVV en NKV als voorlopers) over de gehele periode 1973-1985 zijn geen cijfers beschikbaar. Wel zijn er fragmentarische gegevens en spreken diverse vakbondsbronnen uit die tijd consequent over een daling. De FNV als geheel verloor tussen 1980 en 1985 zeventien procent van de leden (Kösters, 2019).

van het bondsbestuur om bedrijvenwerkers aan te stellen als kritiek op hun werkwijze. Afdelingsbestuurders van lokale afdelingen zagen het bedrijvenwerk als de definitieve uitholling van hun al aangetaste functie, die, volgens Poppe, wel 'rationeel verantwoord' kon worden maar 'emotioneel een nieuwe degradatie' betekende (Poppe, z.d., p. 7; Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972).⁷ De belangstelling van de leden voor het onttakelde afdelingsleven was namelijk met de naoorlogse centralisering van de bevoegdheden naar het bondsbestuur sterk afgenomen. Bondsleden in de afdelingen en districten en ondernemingsraadleden beschouwden zichzelf als de mensen met de eerste contacten met het bedrijf en hadden het gevoel een soort controlerend bestuur boven zich te krijgen. Ondernemingsraadleden waren in eerste instantie bang voor concurrentie binnen hun bedrijf, maar zij waren ook degenen die uiteindelijk als eersten collectief achter het bedrijvenwerk gingen staan. Begin 1968 bleek op een vergadering van 1.000 OR-leden dat de bezwaren grotendeels waren overwonnen (Poppe, z.d.; De Gier, 1976). Juist ondernemingsraadsleden eisten vervolgens op een congres van ANMB meer faciliteiten voor het bedrijvenwerk (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972).

De verklaring voor deze interne strubbelingen ligt bij fundamentele spanningen in de organisatiestructuur van de 'moderne' Nederlandse vakbonden, die bovendien nog steeds actueel zijn. Door de op overleg gebaseerde centralistische werkwijze, die in de twee decennia voorafgaand aan het bedrijvenwerk bijzonder sterk was geworden, kon het delegeren van bevoegdheden haast niet zonder praktische moeilijkheden verlopen. Zoals socioloog H.G. de Gier van het Sociologisch Instituut in Rotterdam stelde: 'Het autocratisch karakter van de Bond was (...) groter dan ooit' (De Gier, 1976, p. 141). En 'wat betreft de democratisering', zo schreven Utrechtse sociologen, werd 'de doorvoering daarvan sterk belemmerd door de aanwezigheid van ondemokratiese tradities' (Lenderink, Manders, Ruygers & Verhoef, 1972, p. 46). De gewijzigde statuten en de formele structuur alleen leken de spanningen tussen het klassieke 'moderne' bondswerk en nieuwe activiteiten op de vloer niet op te kunnen lossen. Het bedrijvenwerk gaf in de jaren zestig en zeventig frictie, omdat het zowel inhoudelijk (door de focus om immateriële belangenbehartiging) als organisatorisch veel meer een aanvulling was op de bestaande vakbondsorganisatie en praktijk, in plaats van dat de ANMB nadrukkelijk het principe van de moderne vakbond losliet of daarin nadrukkelijk schoof. Het onderzoek *Precaire Polder*, dat een verkenning geeft van de recente geschiedenis van de FNV, wijst op vergelijkbare spanningen rond invloed en zeggenschap van (kader)leden op het (alledaags) functioneren en het optreden van de vakbond in de jaren tachtig. Bovendien blijkt uit dat onderzoek dat de ontwikkelingen van de jaren negentig en nul deze problemen waarschijnlijk vooral hebben versterkt (Van Dijk, Van Rossum, Van Diepen, Kösters & Scholte, 2018). Ook voor de nieuwe organizing-methode geldt dat het net als bij het bedrijvenwerk de vraag is hoe deze strategie zich verhoudt tot de rest van de vakbondsorganisatie, welke doelen het daarin dient en in hoeverre het inderdaad oplossingen kan bieden voor de spanningen rond invloed en zeggenschap van (kader)leden op het alledaags functioneren en optreden van de vakbond.

7 Dit gold niet voor alle bonden. Voor de Bouw- en Houtbond FNV bleef bijvoorbeeld de afdelingsstructuur nog tot midden jaren negentig in stand.

De tweede les die het bedrijvenwerk leert, bestaat daarmee in zekere zin uit meerdere delen. Ten eerste vraagt het organiseren van en op de werkvloer, in de brede zin van het woord, niet om extra, gerichte aandacht en beleid, omdat binnen de 'moderne' vakbondsorganisatie het landelijke en sectorale overleg vanzelfsprekend veel gewicht krijgen en activiteiten op de werkvloer minder vanzelfsprekend zijn. De statuten en aanpassingen in de formele structuur lijken daarbij een belangrijke basis te vormen. Ze zorgden in het verleden voor verankering van nieuwe methoden en strategieën in de bestaande organisatie. Tegelijkertijd leert de geschiedenis van het bedrijvenwerk dat het voor bonden die actief verbonden willen zijn met hun leden en de werkvloer, wenselijk is op zoek te gaan naar een antwoord op de vraag hoe ze daarbij de fundamentele organisatorische spanningen oplossen. Het hevige verzet binnen de ANMB tegen het bedrijvenwerk roept tot slot de vraag op of een duurzame integratie van activiteiten op de werkvloer (terugkerend) intern verzet niet kan voorkomen.

De derde les is dat door het jarenlange gebrek aan vakbondsactiviteiten op werkvloer, bonden geen herkenbare en geloofwaardige mogelijkheid tot (zelf)organisatie voor leden en potentiële leden waren. Centralistische vakbondsgewoonten en -gebruiken lieten werkenden niet ongemoeid. Werknemers reageerden in de jaren zestig en zeventig in eerste instantie sceptisch op het bedrijvenwerk, omdat zij gewend waren geraakt aan een vakbeweging die optrad als uitvoerder van het aan de top overeengekomen beleid. Poppe schreef: 'Er waren grote groepen werknemers die eenvoudigweg niet geloofden dat een erkende bond het werkelijk ernstig meende met de democratisering' (Poppe, z.d., p. 9). In hoeverre worden vakbonden anno 2020 als belangrijke actor op de werkvloer herkend, welke kansen worden daarbij gemist of levert dat juist op?

De vierde en laatste les is dat de discussie en de praktijk weleens baat zouden kunnen hebben bij bonden die vakbondspraktijken op de werkvloer (inclusief inspraak en zeggenschap) regelmatig onderzoeken en evalueren. De vier onderzoekers van het Sociologisch Instituut uit Utrecht moesten in 1972 vaststellen dat zij te weinig materiaal hadden om generieke uitspraken te doen over de effecten van het bedrijvenwerk. Tijdens het doorspitten van het archief van Poppe kwam ik tot vrijwel dezelfde conclusie. Ik heb geen bedrijvenwerkevaluaties op basis van ofwel een grondig kwalitatief ofwel een kwantitatief praktijkonderzoek van de ANMB kunnen vinden. Wat ik aantrof waren enkele stukken met observaties van Poppe zelf en een aantal artikelen of korte studies van sociologen. G.E. de Vliet deed in 1979 een groter sociologisch onderzoek op basis van zes bedrijfscasussen, getiteld *Bedrijvenwerk als vorm van belangbehartiging*, maar het is de vraag of meer studies een dergelijke omvang hebben gekend (*Het Financieel Dagblad*, 1974). Wanneer in de tijd van Poppe inderdaad niet meer structureel onderzoek is gedaan, betekent dit dat de ANMB beperkt zicht had op de effecten, de verbeterpunten en de eventueel nog te benutten potentie van het bedrijvenwerk. De afgelopen jaren heeft de FNV ook slechts sporadisch onderzoek gedaan naar de effecten van vakbondsactiviteiten op de werkvloer. Bij een recente verkenning van het FNV-archief zijn geen interne evaluaties over organizering aangetroffen (Van Dijk, Van Rossum, Van Diepen, Kösters & Scholte, 2018). Met de planmatigere werkwijze die de FNV momenteel nastreeft, zoals blijkt uit het interview met dagelijks bestuurder Zakaria Boufangacha, hoopt de bond daar enige verandering in te brengen.

Conclusie

Vakbonden staan momenteel voor grote uitdagingen, maar het is niet voor het eerst dat een veranderende wereld vraagt om experimenten met een nieuwe koers, nieuwe structuren en organisatiemethoden. Het bedrijvenwerk dat in de jaren zestig ontstond, is hiervan een voorbeeld. Het kwam op in reactie op een veranderende economie en maatschappij en nadat sociologisch onderzoek knelpunten binnen de ANMB aan de kaart stelde, met name tussen leiding en leden en tussen beleid gericht op landelijke en sectorale overlegtafels en werknemers in de bedrijven. De ANMB ging zich na jarenlange afwezigheid actief organiseren op de werkvloer.

Het bedrijvenwerk uit de jaren zestig en zeventig blijft niet alleen actueel omdat Nederlandse bonden sindsdien op de werkvloer zijn gebleven, hetzij door bedrijfsledengroepen hetzij met andere organisatievormen of activiteiten. Twee dilemma's van het bedrijvenwerk roepen ook voor het heden relevante vragen op over de relatie van het vakbondswerk op de werkvloer tot de ondernemingsraad en de werkgever. Bovendien wijst het bedrijvenwerk op de positieve gevolgen die het organiseren van structurele inspraak en zeggenschap voor de leden op de werkvloer had voor de organisatiegraad en de betrokkenheid van de leden, terwijl het principe van de 'moderne' vakbeweging ertoe leidde dat bonden te maken kregen met fundamentele organisatorische spanningen rond structurele inspraak en activiteiten op de werkvloer. Een belangrijk vraagstuk was hoe vakbonden met die organisatorische spanningen om moesten gaan. Had duurzame aanwezigheid op werkvloer kunnen zorgen voor minder (terugkerende) interne weerstand en had het de bond een herkenbare en geloofwaardige mogelijkheid tot (zelf)organisatie voor zijn leden geboden? Tot slot liggen er voor vakbonden kansen bij onderzoek. Zou het systematischer bestuderen van vakbondspraktijken, vanuit sociologisch en historisch perspectief, zowel kwalitatief en kwantitatief, en naar binnen- en buitenland, de toekomstige successen van activiteiten op de werkvloer kunnen vergroten doordat we meer te weten komen over de best practices? Specifieke vervolgstudies naar het bedrijvenwerk uit de vorige eeuw zouden bovendien kunnen kijken naar de precieze relatie tussen de opkomst van het bedrijvenwerk enerzijds en het einde van de centrale loonpolitiek en de democratiseringsgolf anderzijds. Kunnen we meer te weten komen over de impact van vakbondsactiviteiten op de werkvloer op grotere maatschappelijke tendensen en de samenleving – of andersom? En welke oplossingen bedachten Poppe en anderen voor de dilemma's die de bedrijfsledengroepen opriepen? Wat kunnen we daarvan leren? Met dit verkennend onderzoek is over het bedrijvenwerk of over het archief van Poppe in ieder geval nog lang niet het laatste woord gezegd. Integendeel, het is hopelijk slechts een begin.

Literatuur

ANMB (1966). *Vakbeweging en onderneming*. Den Haag.

Berntsen, L. (2019). *Vakbonden en jongeren. Belgische inspiratie voor de Nederlandse vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.

Bouquin, S. (2018). 'Franse vakbonden: strijdbaar, maar verdeeld en machteloos?'. In: Boumans, S. & Eshuis, W. (red.). *Positie en strategie vakbeweging. Beschouwingen, analyses en voorstellen*. Amsterdam: De Burcht.

Dijk, M. van, Rossum, M. van, Diepen, L. van, Kösters, R. & Scholte, B. (2018). *Precaire polder. Rapport in het kader van het onderzoeksproject Historische Verkenningen Vakbeweging*. Amsterdam: Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis.

Esveld, N.E.H. van (1972). 'Ondernemingsraad en bedrijvenwerk'. *Sociaal Maandblad Arbeid* (9) 533-537.

FME (1967). 'Het bedrijvenwerk: een probleem'. *Metaelectrovisie* (3).

Gier, H.G. de (1976). 'Vertrouwenslieden, bedrijfsbesturen en bedrijvenwerk. Een historisch-comperatieve beschouwing over het bedrijfskader binnen de "moderne" en syndicale vakbeweging'. *Mens & Maatschappij* (2) 116-151.

Hugenholtz, P.H. (1970). 'De vakbeweging op ondernemingsniveau'. *Tijdschrift voor Vennootschappen, Verenigingen en Stichtingen*.

Kösters, R. (2019). *Hand- en ellebogenwerk. De transformatie op de werkvloer bij Hoogovens en Philips*. Masterscriptie Universiteit van Amsterdam.

Lenderink, W., Manders, A., Ruygers, J. & Verhoef, H. (1972). *Bedrijvenwerk. Analyse en perspectief*. Ongepubliceerd onderzoek Sociologisch Instituut Utrecht.

Poppe, S. (1971). 'De ontwikkeling van het bedrijvenwerk'. *Sociaal Maandblad Arbeid* (26) 526-535.

Poppe, S. (1974). *Notitie Van belangenbehartiging via controle naar zeggenschap. Een strategie voor bewuste socialisten*.

Poppe, S. (1974). *PvdA nota Democratisering van het bedrijfsleven. Een aantal aandachtspunten voor partij en fractie*.

Poppe, S. (zonder datum). 'Bedrijvenwerk en arbeidersbeweging'. Voor Nederlands Centrum voor Volksontwikkeling Amersfoort.

Pot, F. & Waleson, W. (1981). 'Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging'. *Tijdschrift voor Politieke Economie* 186-109.

Tamminga, M. (2017). *Vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis*. Amsterdam, Antwerpen: De Bezige Bij.

Kranten en internetbronnen

'Paternalisme van de vakbonden botst met emancipatie van de individuele werknemers', *Het Financieele Dagblad*, 22 oktober 1974.

[Centraal Bureau voor Statistiek, Bedrijven, bedrijfstak, 15 januari 2020](#). Geraadpleegd op 17 januari 2020.

[Centraal Bureau voor Statistiek, Leden van vakverenigingen, geslacht en leeftijd, 25 oktober 2019](#). Geraadpleegd op 28 november 2019.

[Keune, M. \(2019\). 'Leren van het buitenland', Themabijeenkomst vakbondslessen uit het buitenland, 19 juni 2019, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging de Burcht](#).

Geraadpleegd op 28 november 2019.

[Statuten Federatie Nederlandse Vakbeweging, per 27 juni 2018](#). Geraadpleegd op 17 januari 2020.

Intermezzo 2: Vakbondsbestuurder en ondernemingsraad pakken werkdruk aan in een bouwbedrijf

Nederland kent naar schatting 600 vakbondsbestuurders. Het merendeel van hen is betrokken bij het vakbondswerk in de brede zin van het woord, dat wil zeggen het opkomen voor de belangen van werknemers in één of meerdere bedrijven of sectoren. Bij de grotere vakbonden zijn vakbondsbestuurders veelal werkzaam vanuit een bepaalde regio. De vakbondsbestuurders combineren strategische vaardigheden, communicatieve vermogens en inhoudelijke kennis van werknemersbelangen. Ze richten hun werkzaamheden in op basis van de beleidspunten van de vakbond waarvoor ze werken en de eisen en verlangens van de leden en kaderleden. De meesten zijn betrokken bij de totstandkoming van cao's. In het voortraject inventariseren ze de wensen van de leden, de onderhandelingen voeren ze vervolgens alleen of samen met collega's en kaderleden en zo nodig organiseren ze cao-acties. Uiteindelijk zijn ze ook betrokken bij de uitwerking van cao's. Daarnaast zijn bestuurders gesprekspartner van directies, bijvoorbeeld via periodiek overleg en ondernemingsraden, en spelen ze een rol bij de afwikkeling van reorganisaties en faillissementen. Buiten het cao-traject om kunnen ze vakbondsactiviteiten (onderzoek en peilingen) opzetten of uitvoeren. Tot slot spelen vakbondsbestuurders een rol in de werving van nieuwe leden en hebben ze een taak in de individuele belangenbehartiging van leden. In dat verband hebben ze contact met juristen van de vakbond.

FNV Bouwen en Wonen heeft van oudsher een zwakke positie bij het middelbaar en hoger personeel in de bouw, het zogenaamde uitvoerend technisch en administratief personeel, ook wel het UTA-personeel genoemd. Deze groep groeit in absolute en relatieve zin. 50 procent van het personeel in de bouw is tegenwoordig UTA-personeel, enkele jaren geleden was dat nog 25 procent. Het UTA-personeel is voor een groot deel werkzaam op kantoor – dat geldt met name voor werkvoorbereiders en calculators – en soms zijn ze op de bouwplaats te vinden als (hoofd)uitvoerder. Ben Bleumer, vakbondsbestuurder bij FNV Bouwen en Wonen: 'Deze groep laat zich niet zo snel organiseren. Zeker niet op de bekende vakbondsmanier (met vlaggetjes, respectievelijk de houding van "de vakbond weet wat goed voor je is"). De vakbond in de rol als coach stellen ze wel op prijs.'

Ben kwam in contact met de ondernemingsraad van een middelgroot bouwbedrijf om een sectoraal onderzoek naar werkdruk te bespreken. Samen met die OR besloot hij een werkdrukproject te starten onder het UTA-personeel van het bedrijf. Na gesprekken met de OR was de conclusie dat een gemeenschappelijke aanpak van de werkdruk samen met de directie de voorkeur verdiende. De directie van het bedrijf ging akkoord met die gezamenlijke aanpak. Ben Bleumer: 'Het is niet eenvoudig om "het kantoor" van de werkgever binnen te komen. Dat is het domein van de werkgever. Het is in dit geval wel gelukt, omdat de werkgever te kennen gaf dat elke verbetering van de organisatie van het werk meegenomen was en dat burn-outs van UTA-werknemers ook in zijn bedrijf voorkwamen.' De werkgever faciliteerde de gezamenlijke aanpak en stelde in dat verband een spreekruimte ter beschikking aan de FNV. Ook stimuleerde de directie de aanpak door een e-mail te sturen naar alle werknemers met de oproep om mee te werken aan het project. Door een klankbordgroep bestaande uit UTA-personeel, OR-

leden en de vakbondsbestuurder werd het project verder vormgegeven. De volgende stap was een werkdrukonderzoek, bestaande uit een enquête, gesprekken op zes bouwlocaties en groeps gesprekken op kantoor. De gesprekken waren niet alleen gericht op het inventariseren van knelpunten, ook oplossingen en aanbevelingen kwamen aan bod.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn vervolgens in een rapport samengevat. Naar aanleiding van het project en het rapport dat daaruit voortkwam, zijn met de directie afspraken gemaakt en maatregelen uitgevoerd om de werkdruk te verminderen, zoals:

- Het projectbureau uitbreiden, zodat er in de voorfase minder fout gaat.
- Meer voormannen (zoals een timmerman die ondersteunend is bij de organisatie van de werkzaamheden op de bouw) opleiden, waarmee de uitvoerder op de bouwlocatie wordt ontlast.
- Ondersteuning van de groep uitvoerders door coaching op vaardigheden om de bouwlocatie aan te sturen en om een verbeteringslag te maken in de aanpak van het werk.

Naast dat de samenwerking tussen de FNV en het bedrijf soepel verliep, wist Ben de banden tussen de FNV en de ondernemingsraad aan te halen. Voor Ben had het project namelijk niet alleen als doel om de werkdruk te verminderen, het was ook van belang om door dit project de positie van de vakbond in het bedrijf te verbeteren, inclusief de relatie tussen de vakbond en de OR.

Hoofdstuk 3

De vakbond en de werkvloer anno 2020, een verkenning

Wim Eshuis

Wim Eshuis⁸ doet in dit artikel verslag van een verkenning van de relatie tussen de vakbond en de werkvloer anno 2020. Op basis van literatuurstudie en interviews schetst hij een beeld van de omvang van het vakbondswerk op de werkvloer en van zeven typen vakbondswerk op de werkvloer. Hij stelt vast dat de omvang van de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer beperkt is. En hij analyseert dat de afstand tot de werkvloer relatief groot is. Mede daardoor is de stem van werkenden op de werkvloer relatief zwak. Eshuis vraagt zich af hoe vakbonden aankijken tegen dit democratisch tekort. Onderschrijven zij deze constatering? En welke rol zien ze voor zichzelf weggelegd?

Introductie

Rosa Kösters doet in haar artikel in deze publicatie verslag van de opkomst van het bedrijvenwerk in Nederland. Na het ontstaan van de Industriebond NVV kwam in een groot deel van de industriële sector bedrijvenwerk tot stand. Begin 1973 waren er 500 bedrijfsledengroepen. Met dat bedrijvenwerk waren verschillende doelen verbonden. Die doelstellingen hadden vooral betrekking op vergroting van de mondigheid van (kader)leden in bedrijven, de zeggenschap en autonomie van leden voor het ontwikkelen van vakbondsbeleid in het bedrijf, versterking van de positie van de vakbond op de werkvloer en verbetering van de belangenbehartiging op de werkvloer ten aanzien van arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden.

Kösters' artikel roept de vraag op hoe het gesteld is met de aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer anno 2020. Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden, want een systematisch overzicht van dit vakbondswerk en de ontwikkeling ervan sinds de jaren zeventig ontbreekt. Om in dit kennishiaat te voorzien is een verkenning uitgevoerd naar de vakbond op de werkvloer anno 2020. De verkenning bestond uit een literatuurstudie en achttien interviews met bestuurders van vakbonden, stafmedewerkers en kaderleden van bonden. Tot de geïnterviewden behoren twee CNV'ers en twee vertegenwoordigers van vakbond De Unie. De overige geïnterviewden zijn verbonden met de FNV of FNV-bonden. Deze verkenning had naast een kwantitatief doel, om een beeld te krijgen van de omvang van het vakbondswerk op de werkvloer, ook een kwalitatief doel, namelijk om inzicht te verwerven in de verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer en de opvattingen over vakbondswerk op de werkvloer. Dit artikel doet verslag van de resultaten van deze verkenning. Het begint met een schets van verschillende typen van vakbondswerk op de werkvloer. En het gaat in op de vraag hoe groot de afstand is tussen de verschillende typen vakbondswerk en de werkvloer. Daarna volgt een schatting van de omvang van vakbondswerk op de werkvloer. Anno 2020 is de aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer beperkt, zo luidt de conclusie. Het artikel benoemt een aantal oorzaken en sluit af met een aantal overdenkingen over de toekomst van de vakbond op de werkvloer.

8 Wim Eshuis is als onderzoeker en medewerker verbonden aan het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, de Burcht.

Zeven typen vakbondswerk op de werkvloer

Op basis van de verkenning kan een onderscheid worden gemaakt in zeven verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer. In deze publicatie is in de intermezzo's van elk van die typen een praktijkvoorbeeld beschreven. Het eerste type is het 'klassieke' vakbondswerk op de werkvloer via vakbondskadergroepen, soms ook aangeduid als bedrijfsledengroep, het vroegere bedrijvenwerk. Zie intermezzo 1 voor een praktijkvoorbeeld van een FNV-kadergroep die samen met de OR hun bedrijf een toekomst geeft. Er bestaat geen registratie van het aantal kadergroepen. Op basis van de informatie uit mijn verkenning kom ik tot een schatting van ongeveer 400 vakbondskadergroepen in onder andere de industrie, het vervoer en de publieke sector. Zij hebben verschillende functies. De belangrijkste is beïnvloeding van het bedrijfsbeleid, vaak op basis van de opvattingen van de werkvloer. Ook spelen ze vaak een rol in het beleid van de vakbond, en in het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Naast vakbondskadergroepen geven ook vakbondsbestuurders vorm aan vakbondswerk op de werkvloer. Dat doen ze onder andere door in periodieke gesprekken met de leiding van een organisatie problemen van de werkvloer te bespreken, sociale plannen af te spreken, cao's in een bedrijf af te spreken – Nederland kent ongeveer 500 ondernemingscao's (Van der Valk, 2015) – of bepaalde projecten uit te voeren. Zie intermezzo 2 voor een beschrijving van een vakbondsbestuurder van FNV Bouwen en Wonen die samen met de OR de werkdruk aanpakt.

Het derde type – ook reeds langer bestaand – vakbondswerk op de werkvloer is dat van vakbondsconsulenten. Verschillende FNV-bonden, FNV-sectoren en CNV-bonden hebben een netwerk van vakbondsconsulenten. Zie intermezzo 3 voor een portret van de rol van vakbondsconsulenten bij de AOOb. Er is geen systematisch overzicht beschikbaar van het aantal vakbondsconsulenten. Ik schat dat enkele honderden kaderleden actief zijn als consulent. Per vakbond kan hun taakinhoud en de positie verschillen. Over het algemeen gaat het om kaderleden die al dan niet betaald door de vakbond op parttime basis, naast hun werk, vakbondsactiviteiten verrichten zoals individuele belangenbehartiging, contact met de werkvloer of ondersteuning van medezeggenschapsorganen. Deze consulenten werken meestal nauw samen met de vakbondsbestuurder en de kadergroep. Een enkele vakbond, zoals de AOOb, heeft naast een netwerk van vakbondsconsulenten ook een netwerk van vakbondscontactpersonen (1.500 in totaal) die vooral een informatiefunctie hebben van en naar de werkvloer.

Naast deze al langer bestaande typen vakbondswerk heeft met name de FNV vanaf eind vorige eeuw een aantal nieuwe typen van vakbondswerk op de werkvloer ontwikkeld. Een ervan is organizing. Zie intermezzo 4 voor een voorbeeld van organizing in de schoonmaaksector. Via organizing probeert de FNV na een intensief voortraject van onderzoek, werving en rekrutering van (nieuwe) (kader)leden door (bezoldigde) vakbondsorganizers zogenaamde vakbondsmacht op te bouwen. Op die manier probeert de FNV de strijd aan te gaan voor een betere positie van een bepaalde groep werkenden, doorgaans aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Door vakbondsactiviteiten op het gebied van handhaving en naleving tracht de FNV met name oneerlijke concurrentie op arbeidsvoorwaarden terug te dringen en goed werkgeverschap te bevorderen. Zie intermezzo 5 voor een voorbeeld van deze aanpak onder pakketsorteerders. Belangrijke ingrediënten van dit type vakbondswerk zijn: verhalen en ervaringen van de werkenden (flexwerkers en arbeidsmigranten) ophalen, kadergroepen vormen en juridische procedures starten.

Via Bureau Beroepsziekten geeft de FNV vorm aan vakbondswerk op de werkvloer met beroepsziekten. Zie intermezzo 6 voor een voorbeeld van die aanpak in de industrie. Vakbondsbestuurders, -kaderleden en experts proberen samen met een groep werknemers (uit één bedrijf) die dezelfde werkgerelateerde gezondheidsklachten hebben niet alleen compensatie van de schade door die klachten te regelen, maar ook verbetering van de arbeidsomstandigheden af te dwingen.

Het zevende en meest recent ontwikkelde type vakbondswerk op de werkvloer is het gebruik van een methode van digitale cao-raadpleging onder alle werknemers die onder een cao vallen. Vakbond De Unie past sinds enige tijd een dergelijke methode (de DigiC-raadpleging) toe bij cao- onderhandelingen. Zie ook intermezzo 7 voor een voorbeeld van die aanpak bij Picnic. Met behulp van deze methode worden via enquêtes de wensen van alle personeelsleden ten aanzien van arbeidsvoorwaarden geïnventariseerd, op basis waarvan de cao-onderhandelingen worden gevoerd. De uitkomsten van de onderhandelingen worden vervolgens gepresenteerd aan het gehele personeel, waarna wederom via een digitaal referendum het personeel gevraagd wordt zich uit te spreken over het concept cao-akkoord. De resultaten van deze aanpak zijn in termen van draagvlak op de werkvloer positief. Zo namen 2.437 werknemers van Picnic (totaal aantal personeelsleden: 4.690) deel aan het digitaal referendum over het concept cao-akkoord. 86,5 procent van hen stemde ermee in. Digitale raadpleging van werknemers bij cao-onderhandelingen is niet nieuw, maar wat deze aanpak onderscheidt van andere digitale raadplegingen is het systematische karakter ervan, het feit dat alle personeelsleden een stem hebben en de transparantie van de aanpak. De uitkomsten van de raadpleging zijn niet alleen beschikbaar voor de onderhandelingsdelegaties van vakbonden en werkgever, maar ook – via het intranet – voor alle personeelsleden.

Het was in het kader van deze verkenning niet mogelijk om een overzicht te krijgen van vakbondswerk op de werkvloer via sociale media. Duidelijk is wel dat vakbonden actief zijn op de verschillende sociale media en kansen zien om werkenden te bereiken. Dat hierdoor een nieuw type vakbondswerk op de werkvloer kan ontstaan, lijkt voor de hand te liggen. Bovendien kan het tot versterking van bestaand vakbondswerk op de werkvloer leiden. Aanvullend onderzoek naar sociale media en vakbondswerk op de werkvloer is van belang om inzicht te krijgen in de praktijk, de mogelijkheden, de beperkingen en de effecten van dit vakbondswerk.

Afstand tot de werkvloer, een analytisch kader

De afstand van de vakbond tot de werkvloer is niet alleen afhankelijk van het type vakbondswerk, maar ook van een aantal andere factoren. Die factoren komen hier aan bod. De

belangrijkste factor is de regie over het vakbondswerk. Daarnaast spelen de volgende factoren een rol: het niveau waarop het vakbondswerk is gericht; in hoeverre de aard van de relatie met de leiding van de arbeidsorganisatie aansluit bij de cultuur op de werkvloer; de institutionele vormgeving; de methoden die worden toegepast en de kwaliteit van de communicatie.

De eerste factor gaat over de regie over het vakbondswerk. Is de regie in handen van de professionals van de vakbond (vakbondswerk 'voor de werkvloer'), van de werkvloer zelf (vakbondswerk 'door de werkvloer') of is het een gezamenlijke activiteit (vakbondswerk 'met de werkvloer')? In vakbondswerk 'voor de werkvloer' komen een of meerdere professionele actoren (zoals bezoldigde bestuurders en organizers) namens de vakbond (als werkorganisatie) op voor de belangen van de werkvloer, zonder de werkvloer daarin per se deelgenoot te maken van die belangenbehartiging. In deze relatie heeft de vakbond dus de regie over de te volgen strategie. In vakbondswerk 'met de werkvloer' geven de actoren van de vakbond samen met actoren van de werkvloer vorm aan belangenbehartiging. In deze relatie hebben ze gezamenlijk de regie. Bij vakbondswerk 'door de werkvloer' neemt de werkvloer zelf (standig) de belangenbehartiging op zich zonder directe ondersteuning of bemoeienis van de bezoldigde actoren namens de vakbond. In deze relatie heeft dus de werkvloer de regie over de te volgen strategie. Vakbondswerk 'door de werkvloer' zien we vooral terug bij vakbondswerk waarbij (kader)leden op de werkvloer, al dan niet in een kadergroep, OR/PVT of als onbezoldigde vakbondsconsulent samen met de werkvloer de regie hebben over inhoud en aanpak van de belangenbehartiging. Traditioneel kennen Nederlandse vakbonden vooral relaties in de categorie 'voor de werkvloer', waarbij dus de vakbond de regie heeft over de strategie. Dit heeft te maken met al langer bestaande opvattingen over de positie van de vakbond (waaronder het concept van de 'moderne' vakbond). Ook activerend vakbondswerk heeft een aantal kenmerken van deze relatie. En er zijn vakbondskadergroepen die zich als zodanig kunnen opstellen door niet of nauwelijks samen met de werkvloer de strategie uit te stippen. Ook een aanzienlijk deel van de ondernemingsraden heeft weinig direct contact met de achterban: circa 40 procent van de OR-en interacteert niet actief 'face to face' met de achterban en slechts 30 procent is daar wel actief in. De overige 30 procent benadert de achterban selectief (Van Ewijk & Van der Aalst, 2003). Meestal bestaat de vakbondspraktijk uit een mix van de relaties uit de categorie 'voor' en 'met'. Bij activiteiten door de bezoldigde vakbondsbestuurder ligt meestal het accent op belangenbehartiging 'met' (kader)leden, tenzij het ontbreekt aan (kader)leden die bereid zijn te participeren in een vakbondsactiviteit. Ook de activiteiten van organizers en vakbondsconsulenten bestaan vaak uit belangenbehartiging 'voor' de werkvloer' in combinatie met 'met de werkvloer'.

De afstand tot de werkvloer is niet alleen afhankelijk van wie de regie heeft, maar ook van het niveau waarop de belangenbehartiging primair gericht is. De belangenbehartiging op de werkvloer kan primair gericht zijn op microniveau (een werkplek of een arbeidsorganisatie), op mesoniveau (de branche of sector) en op macroniveau (nationaal of internationaal niveau).

De OR/PVT en onbezoldigde vakbondskaderleden, -groepen en -consulenten richten zich doorgaans vooral op het microniveau. Terwijl bezoldigde actoren van de vakbond de activiteiten op microniveau doorgaans vooral willen verbinden met mesoniveau en macroniveau.

De afstand tot de werkvloer is tevens afhankelijk van de vraag of de aard van de relatie van de vakbond met de leiding van de arbeidsorganisatie aansluit bij de cultuur op de werkvloer. Er kan sprake zijn van een overlegrelatie, een onderhandelingsrelatie, of een vechtrelatie. De afstand van de vakbond tot de werkvloer wordt groter naarmate de relatie van de vakbond met de leiding meer afwijkt van de heersende cultuur op de werkvloer.

De institutionele vormgeving van de relaties tussen de verschillende actoren kan ook invloed hebben op de afstand tot de werkvloer. Er zijn verschillende institutionele vormen: de OR/PVT, de vormgeving van de relatie tussen OR/PVT en directie via de overlegvergadering, periodiek overleg tussen vakbondsbestuurder of vakbondsconsulent en directie, verschillende vormen van cao-overleg, de vakbondsvergadering (tussen vakbondsbestuurder en vakbondsleden), de raadpleging van de achterban door de OR/PVT, het ledenparlement (zoals het schoonmaakparlement) en ook de digitale raadpleging bij cao-onderhandelingen. Tot dit aspect behoort ook de mate van continuïteit: gaat het om langdurige structuren tussen vakbond en mensen op de werkvloer of om tijdelijke verbanden?

Het vijfde aspect dat invloed kan hebben op de afstand tot de werkvloer zijn de methoden van werken die worden toegepast. Voorbeelden van methoden die zo goed mogelijk de stem van de werkvloer representeren zijn werknemersonderzoek waarmee werkenden ervaringen en beoordelingen van de werkvloer inventariseren (via peilingen, vragenlijstonderzoek of gebruik van checklists) en agenderen (Buitelaar & Vreeman, 1985), werknemersplannen (Walsweer, 1984; Warning, 2000), digitale raadpleging en mondeling contact.

Ten slotte kan de kwaliteit van de communicatie van invloed zijn op de afstand tot de werkvloer. Als bijvoorbeeld de communicatie van de professionals van de vakbond (vakbondsconsulenten, organizers en bestuurders) met de vertegenwoordigers van de werkvloer (OR-leden, vakbondsleden, vakbonds kaderleden) een top-downkarakter heeft, dan is de afstand groter dan wanneer de communicatie bottom-up ook van goede kwaliteit is.

Afstand tot de werkvloer

Met behulp van het hiervoor geschetste analytisch kader kan een inschatting worden gemaakt van de afstand van vakbondswerk tot de werkvloer. Vakbondswerk ‘door de werkvloer’, waarbij (kader)leden op de werkvloer – al dan niet in een kadergroep –, OR/PVT of onbezoldigde vakbondsconsulenten de regie hebben, brengt zo min mogelijk afstand tot de werkvloer met zich mee. Die nabijheid wordt versterkt als de (kader)leden methoden toepassen waarmee de stem van de werkvloer zo goed mogelijk doorklinkt, zoals werknemersonderzoek, of direct mondeling contact met collega’s.

Vakbondswerk ‘met de werkvloer’, zoals activiteiten van vakbondsbestuurders en organizers, kan ook dit effect hebben als de bezoldigden zo goed mogelijk proberen te luisteren naar wat er op de werkvloer leeft en bereid zijn samen met de werkvloer de strategie uit te stippelen.

Verskillende elementen van het zogenaamde activerend vakbondswerk door vakbonds(kader) leden op de werkvloer – zoals de nadruk op contact leggen met de werkvloer, organiseren van onderop, alert zijn op signalen vanaf de werkvloer – laten zien dat vakbonden dichterbij de werkvloer kunnen en willen staan. Tegelijkertijd is het concept van activerend vakbondswerk vooral gekoppeld aan de vakbondsbestuurder als regisseur van het vakbondswerk met actieve kaderleden die de rest van de werkvloer moet activeren. Dit kan ertoe leiden dat zij de mensen op de werkvloer tegen hun zin willen activeren voor doelen die zij niet of slechts ten dele steunen of actiemethoden en andere middelen inzetten die niet passen bij de cultuur op de werkvloer.

Vakbondswerk ‘voor de werkvloer’ – door bezoldigde bestuurders – waarbij contact met de werkvloer sporadisch is, heeft logischerwijs een grotere afstand tot de werkvloer en de opvattingen en culturen op die werkvloer. Een dergelijke afstand ontstaat nogal eens bij het afsluiten van sector-cao’s. Doorgaans komen deze cao’s wel tot stand in samenspraak met of consultatie van de vakbondsleden (of een deel daarvan), maar zonder raadpleging van de overige werkkenden.

Als een middel om de afstand tussen cao-onderhandelaars en de werkvloer te verkleinen, wordt decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenbeleid voorgesteld. Dat kan onder meer worden gerealiseerd door maatwerkbepalingen op te nemen (bijvoorbeeld via ondernemingsafspraken en bedrijfsregelingen) in sector- of branche-cao’s (Schilstra & Jongbloed, 2003). Het afsluiten van bedrijfs-cao’s is mogelijk ook een goed alternatief om bij te dragen aan meer invloed van de werkvloer op de eigen situatie en aan een beter contact van de vakbond met de werkvloer. Maar aan een dergelijke aanpak kleven ook nadelen, zoals de totstandkoming van de cao bij Picnic laat zien (zie intermezzo 7). Weliswaar is deze cao tot stand gekomen via digitale raadpleging van het personeel, maar dat neemt niet weg dat de context waarin de cao tot stand is gekomen een aantal problematische aspecten kent. Eén ervan is de concurrentie tussen vakbonden. Voordat vakbond De Unie deze cao afsloot, voerde vakbond FNV al enige tijd actie bij Picnic. Vakbond FNV wilde een vast contract voor minstens 80 procent van de medewerkers. Die eis zette men onder andere kracht bij door een petitie aan te bieden namens 800 (ex-)medewerkers van Picnic. Ook was en is de FNV samen met CNV van mening dat online-supermarkt Picnic onder de supermarkt-cao moet vallen. Picnic knipte echter volgens de FNV bewust haar verschillende bedrijfsactiviteiten op om onder die cao uit te komen. Zo is er een aparte BV voor de bezorging, voor het inpakken en voor de verkoop van de producten. Volgens de FNV levert het Picnic jaarlijks tien miljoen euro extra op door het personeel niet volgens de cao voor supermarkten te betalen. Dat was voor de FNV aanleiding om via de rechter af te dwingen dat Picnic de supermarkt-cao zou moeten toepassen. De rechter gaf de FNV echter ongelijk, waardoor Picnic in de gelegenheid was om met De Unie een bedrijfs-cao af te sluiten. Ondertussen is de tekst van de supermarkt-cao zodanig aangepast dat ook supermarkten die hun activiteiten in losse onderdelen hebben ondergebracht onder de cao vallen. Daardoor moet volgens de FNV het personeel van Picnic volgens die cao worden betaald. De Picnic-cao ligt ondertussen bij het ministerie van SZW in verband met de algemeen verbindende verklaring. Na de beslissing van het ministerie zal duidelijk worden tot welke cao het personeel van Picnic zal behoren.

Vakbewegingspraktijken anno 2020

In de inleiding op deze publicatie wordt onderscheid aangebracht tussen vakbewegingspraktijken en vakbondspraktijken. Vakbondspraktijken worden uitgevoerd door (kader)leden of bestuurders van een vakbond, terwijl bij vakbewegingspraktijken ook andere werkenden een rol spelen. Dit onderscheid is niet alleen theoretisch van belang, maar heeft ook een praktische betekenis. Zie daarvoor recente belangenbehartigingsactiviteiten die worden opgezet en uitgevoerd door individuen of groepen werkenden die niet of niet uitsluitend namens een vakbond optreden of op persoonlijke titel aan de bel trekken.

Een interessant voorbeeld van een dergelijke vakbewegingspraktijk is de actie van 55 freelance journalisten bij dagblad *NRC Handelsblad*. Zij besloten om zich collectief op 13 februari 2020 niet in te roosteren en niet op het werk te verschijnen. Zij wilden daarmee vooral een signaal afgeven: freelancers werken op onaangename tijden, voor minder geld, en met minder zekerheid en minder toekomstperspectief dan collega's in dienst. 'Door een dag het werk neer te leggen wilden wij laten zien hoeveel bureau's dan leeg blijven, en hoe cruciaal wij voor de organisatie zijn,' zegt Matthijs Valent, online redacteur en woordvoerder van de groep daarover in een interview met *de Volkskrant*. Volgens Jolanda van de Beld, een van de initiatiefnemers van de actie, ontstonden de ideeën voor deze collectieve actie tijdens de wekelijkse vrijdagmiddagborrel die door een groot aantal *NRC*-freelancers wordt bezocht. In de loop van 2019 werd duidelijk dat veel deelnemers aan deze 'vrijmibo' dezelfde klachten hadden over hun arbeidspositie. Dat leidde ertoe dat spontaan het idee ontstond om hier met een groep freelancers – bestaande uit vertegenwoordigers van elke deelredactie – over in gesprek te gaan met de nieuwe hoofdredacteur. Weliswaar kon de groep op begrip rekenen van de hoofdredacteur, maar dit leidde niet tot veranderingen in hun situatie. Daarop besloot een ondertussen gevormde kerngroep een volgende stap te zetten door in de 'vrijmibo-whatsappgroep' een enquête uit te zetten om de specifieke klachten van de groep in beeld te brengen. De uitkomst ervan vormde de basis voor de actieboodschap. De actie leidde tot bijeenkomsten van de hoofdredactie met de freelancers en aandacht van de OR voor dit vraagstuk. De kerngroep overwoog daarna om planmatiger te gaan handelen. Door de corona-epidemie is echter nog geen vervolg op de actie gepland. Deze actie is niet alleen tamelijk uniek omdat freelancers niet of nauwelijks collectief actie voeren, maar ook omdat de actie een eigen initiatief was van de freelancers zonder directe inmenging van professionals in dienst van vakbond NVJ met de inhoud, opzet en vorm van de actie, ondanks het gegeven dat het merendeel van de freelancers lid is van deze vakbond. Wel is de NVJ op de hoogte van de actie, biedt ze op verzoek haar expertise aan en geeft ze morele steun aan de actievoerders. Dat is begrijpelijk aangezien de vakbond eind februari 2020 gestart is met de campagne 'Journalistiek heeft een prijs'.

Een tweede voorbeeld van een vakbewegingspraktijk is de actiegroep 'PO in actie', die aanvankelijk los van de vakbonden protest organiseerde tegen de gang van zaken in het onderwijs. De organisatoren van deze actiegroep positioneren zich als representanten van de werkvloer en bekritisieren de vakbonden onder andere omdat zij die werkvloer te weinig

zouden representeren en te veel onderdeel zouden zijn van het (polder)overleg binnen de onderwijskolom. Het verzet van 'PO in actie' is gericht op vakinhoudelijke aspecten, werkdruk, gebrekkige arbeidsvoorwaarden en verschillen tussen primair onderwijs en andere vormen van onderwijs.

Deze vakbewegingspraktijken stellen de bestaande vakbonden voor een aantal fundamentele vragen over wat de oorzaak is van de opkomst van deze nieuwe vakbewegingspraktijken, en in hoeverre deze nieuwe praktijken een al dan niet terechte kritiek zijn op het functioneren van die vakbonden ten opzichte van de werkvloer. De opkomst van deze praktijken stelt ook nieuwe eisen aan de strategie van vakbonden. Zo stonden de onderwijsvakbonden voor de vraag hoe om te gaan met 'PO in actie'. De bonden kozen voor samenwerking. Bovendien zorgden ze voor financiering van de protesten die mede door 'PO in actie' waren opgezet. Deze strategie leidde niet alleen tot positieve resultaten in de cao-onderhandelingen, maar leidde ook tot ledengroei en een grotere actiebereidheid van de achterban.

Ondertussen lijkt 'PO in actie' zich te willen transformeren tot een beroepsvereniging, het lerarencollectief. Dit sluit aan bij de toenemende aandacht van werkenden, nu nog voornamelijk bij professionals in onderwijs, zorg, toezicht en handhaving, voor vakinhoudelijke aspecten. Daarbij gaat het niet alleen om werkdruk, maar ook om de toenemende bureaucratie, de toegenomen verantwoordingsplicht en de daarmee gepaard gaande administratieve belasting. Een specifiek voorbeeld van die aandacht voor de vakinhoud is de actiegroep 'BIG II in de overgang'. Deze groep ontstond naar aanleiding van beleid gericht op beroepsdifferentiatie in de zorg en de positionering van de zogenaamde regieverpleegkundige – een verpleegkundige van hbo-niveau die zich zou moeten richten op het coachen van (nieuwe) verpleegkundigen, stimuleren van klinisch redeneren en het toepassen van *Evidence Based Practice* in de praktijk.

De actiegroep verzette zich niet alleen tegen de inhoud van dat beleid, maar ook tegen het gebrekkig democratisch handelen van de vakbonden en de beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (V&VN). Deze beroepsvereniging baseerde haar beleid op de uitkomst van een ledenraadpleging. Maar hieraan namen slechts 900 leden/verpleegkundigen deel – van de in totaal 100.000 leden. De actiegroep 'BIG II in de overgang' verzamelde online binnen enkele weken meer dan 20.000 handtekeningen van verpleegkundigen tegen de Wet BIG II.

Het succes van deze actiegroepen is niet alleen te danken aan de aandacht voor vakinhoudelijke aspecten. Wat deze nieuwe initiatieven in de vakbeweging ook laten zien, is het belang van het gebruik van sociale media. 'PO in actie' gebruikte sociale media om mensen te organiseren, met elkaar in contact te brengen en te mobiliseren voor acties. Door gebruik van sociale media kon de actiegroep 'BIG II in de overgang' binnen enkele weken na haar ontstaan haar standpunten naar voren brengen bij enkele leden van de vaste commissie van VWS. Zij

deed dit met steun van Zorg in Actie⁹ (Facebookgroep, 30.000 leden), Facebookgroep UMC in actie (5.641 leden), ruim 30.000 ondertekenaars van de petitie ‘Erken Inservice opleiding verpleegkundige-A op hbo-niveau’, ruim 7.000 ondertekenaars van de petitie ‘Iedere hbo v-er in register regieverpleegkundige’, en ruim 13.000 ondertekenaars van de petitie ‘Geen drempel voor gespecialiseerde inservice, mbo en hbo-v verpleegkundige’. Overigens zijn een aantal van deze socialemedia-actiegroepen niet alleen online bezig, maar ook actief betrokken bij het organiseren van acties, zoals bijvoorbeeld ‘UMC’s in Actie’. Daarbij keren groepen als ‘Zorg in Actie’ en ‘UMC’s in Actie’ zich niet tegen vakbonden, maar stellen ze zich op als coalitiegenoten. Zij het dat ze wel een kritische houding hebben jegens de vakbonden: ‘We zien en horen dat een grote groep medewerkers deze inzet eigenlijk nog te laag vindt en dat de bonden misschien sneller tevreden zullen zijn bij het mogelijk hervatten van de onderhandelingen. Ook omdat zij te maken hebben met een afkalvend front en baat hebben bij een snel succesvol resultaat. Hierom roepen we collega’s dan ook op om wel lid te worden, zodat ze te zijner tijd ook mee kunnen stemmen in een eventueel cao-akkoord.’¹⁰

Naast deze actiegroepen die sociale media gebruiken om de stem van de werkvloer te vertegenwoordigen op sectoraal of nationaal niveau, is er ook sprake van socialemediagebruik tussen collega’s op de werkplek. Naar verluidt werd bij Deliveroo Whatsapp gebruikt om mensen te organiseren en te mobiliseren voor acties. Maar ook buiten de platformeconomie vindt men vormen van digitale organisatie door werkenden buiten de vakbonden om, getuige het verhaal van een zzp-kraanmachinist die het initiatief nam voor een Whatsapp-groep van kraanmachinisten bij het bedrijf waarvoor hij regelmatig werkt: ‘We zeiden laten we nou eens bij elkaar komen. Aanleiding was vooral de veiligheid. Nu hoeft er maar dit te gebeuren en we weten ‘t van elkaar.’ Door de groep zijn de afgelopen jaren verschillende verbeteringen gerealiseerd op het gebied van de veiligheid, zoals ‘anoniem bellen bij gevaarlijke situaties’; de aanstelling van een hijsbegeleider; gebruik van betere hijsbanden en grotere beeldschermen in de cabine (Eshuis & Van der Valk, 2018).

Deze ontwikkelingen laten zien dat sociale media de werkvloer (met of zonder vakbondsleden) in staat stelt snel en effectief actie te ondernemen, protest te organiseren en verbeteringen in de arbeidssituatie tot stand te brengen. Een en ander roept vragen op of en in hoeverre deze ontwikkelingen laten zien dat de leiding en de steun van de vakbonden niet meer nodig is om belangen van werkenden te behartigen; wat is het democratisch gehalte van deze initiatieven en wat zijn de consequenties daarvan voor het beleid van de vakbonden en

⁹ Zorg in actie is een initiatief van GGZ-medewerker Marijke Volgers, uit verzet tegen wantrouwen, achterdocht en controledrang in de zorg. Binnen enkele weken had deze groep 27.000 volgers. Marijke heeft al snel een tiental mensen om zich heen verzameld die op vaste basis meehelpen en meedenken. Deze mensen sparren regelmatig met elkaar, en doen dat vooral digitaal, zo blijkt uit een interview op nursing.nl: ‘Elkaar live zien is nog niet gelukt, dat is in de zorg lastig te realiseren met al die onregelmatige agenda’s.’ Zorg in actie, zo blijkt uit de website, is er voor alle (aankomende) zorgprofessionals op de werkvloer: huishoudelijk medewerkers, verzorgenden, verpleegkundigen, helpenden, begeleiders uit de ouderenzorg, gehandicaptenzorg, thuiszorg, kraamzorg, jeugdzorg, geestelijke gezondheidszorg, maatschappelijke zorg en de ziekenhuizen. Zorg in Actie maakt zich hard voor naleving van bestaande cao’s, lagere werkdruk en hogere salarissen om zodoende goede zorg te kunnen waarborgen. ‘Nee. Van tevoren had ik niet kunnen bedenken dat de actie zo groot zou worden. Maar ik heb al snel een tiental mensen om me heen verzameld die op vaste basis meehelpen en meedenken. De website is bijvoorbeeld door een van hen opgezet.

¹⁰ <https://socialisme.nu/umcs-in-actie-de-draaiboeken-voor-meer-ingrijpende-acties-liggen-klaar/>

hun legitimiteit; duidt de opkomst van deze groepen erop dat ze zich onvoldoende herkennen in de politiek en de cultuur van de vakbonden; wat is de rol van vakbondsleden in deze acties; hoe kunnen vakbonden van deze informele digitale netwerken gebruik maken om de positie op de werkvloer te verstevigen?

De omvang van vakbonds aanwezigheid op de werkvloer is beperkt

Hiervoor is op basis van de verkenning in de praktijk een analyse gemaakt van de afstand tot de werkvloer van de verschillende typen vakbondswerk. Vakbondswerk 'door de werkvloer' staat dichterbij de werkvloer dan vakbondswerk 'voor de werkvloer' door vakbondsprofessionals. Vakbondswerk 'met de werkvloer' neemt een tussenpositie in.

Dit verkennend onderzoek heeft ook ten doel om de omvang van de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer in beeld te krijgen. Helaas wordt in Nederland geen systematisch onderzoek gedaan naar de kwantitatieve ontwikkeling van vakbondswerk op de werkvloer. Op basis van een beperkt aantal gegevens kan wel een indicatie worden gegeven van de omvang van de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer. Om te beginnen een indicatie van het aantal vakbondsleden dat actief is op de werkvloer. De geraadpleegde vakbonden beschikken niet over een databestand van het aantal kaderleden en vrijwilligers dat actief is op de werkvloer. Op basis van gegevens die mij (vertrouwelijk) ter beschikking zijn gesteld door deze vakbonden, kom ik tot een schatting van maximaal 20.000 kaderleden van vakbonden die op enigerlei wijze actief zijn op de werkvloer, als lid van een van de naar schatting 400 kadergroepen, als onbezoldigd vakbondsconsulent eerste lijn, vakbondscontactpersoon of als OR-lid. Daarnaast staan naar schatting 800 bezoldigde vakbondsmedewerkers in contact met de werkvloer, waaronder naar schatting bijna 600 vakbondsbestuurders en bijna 200 vakbondsconsulenten die parttime in dienst zijn van een vakbond. Ook zijn de laatste jaren tussen de 50 en 100 organizers actief.

Hoe moeten deze cijfers worden beoordeeld? In absolute zin is het aantal vrijwilligers (kaderleden) dat actief is op de werkvloer namens de vakbonden aanzienlijk. Afgezet tegen het aantal arbeidsorganisaties (private ondernemingen en publieke instellingen) is het aantal echter nogal beperkt. Op basis van gegevens van Cendris kan worden vastgesteld dat Nederland ruim 57.000 vestigingen kent van arbeidsorganisaties met meer dan 10 werknemers (Wajon & Vlug, 2017, p. 59). Als we ervan uit zouden gaan dat elk van de vakbondskaderleden actief is in een afzonderlijk bedrijfsvestiging, dan zou dat betekenen dat de vakbonden in 37.000 vestigingen van bedrijven niet aanwezig zijn met een vakbondskaderlid. Overigens blijkt in de praktijk dat kaderleden meestal niet alleen opereren maar in groepen. Als we op basis hiervan bijvoorbeeld aannemen dat de helft van het aantal kaderleden in zijn eentje actief is en de rest in duo's, dan betekent dit dat de vakbonden in maximaal 15.000 werkplekken aanwezig zijn en in minimaal 42.000 werkplekken onzichtbaar.

Een andere indicatie voor de omvang van vakbondswerk op de werkvloer is het aantal vakbondsleden in de medezeggenschapsorganen, ondernemingsraad (OR) en personeelsvertegenwoordigingen (PVT). Ook hierover is maar weinig cijfermateriaal beschikbaar.

Uit het meest recente onderzoek naar de naleving van de WOR (Wajon, Vlуг & Enneking, 2017) is bekend dat de instellingsgraad van de OR is teruggelopen van 71 procent in 2011 naar 67 procent in 2017. Helaas is in dit onderzoek geen navraag gedaan naar de organisatiegraad onder OR-leden. Het meest recente cijfer is afkomstig uit onderzoek van eind jaren negentig, waaruit blijkt dat ruim 60 procent van de OR-leden vakbonds lid is (Van der Aalst, Van der Veen & van Ewijk, 2004, p. 38). Ondernemingsraden (met en zonder vakbondsleden) zijn voor vakbonden ook van belang om in contact te staan met de werkvloer. Uit het meest recente OR-nalevingsonderzoek (Wajon, Vlуг & Enneking, 2017) blijkt echter dat 30 procent van de OR-en in het geheel geen contact heeft met een vakbond. Dit onderzoek laat bovendien zien dat de meerderheid van de arbeidsorganisaties geen enkele vorm van medezeggenschap kent. Dat is met name het geval bij kleinere bedrijven. Hoe kleiner het bedrijf, hoe minder medezeggenschap: slechts 54 procent van de bedrijfsvestigingen met 50 tot 74 werknemers voldoet aan de instellingsplicht, 19 procent van de bedrijfsvestigingen met minder dan 50 werknemers heeft geen medezeggenschap in de zin van de WOR. Bovendien heeft de meerderheid van deze bedrijven de meest lichte vorm van medezeggenschap: een personeelsvergadering. Het onderzoek laat ook zien dat in bedrijven met veel flexpersoneel, bedrijven waar verbetering van arbeidsvoorwaarden en kwaliteit van de arbeid doorgaans het meest nodig is, veel minder vaak een OR is ingesteld. Het instellingspercentage bij bedrijven met een flexibele schil van 0 tot 10 procent bedraagt 67 procent, terwijl het instellingspercentage bij bedrijven met een flexibele schil van 80 procent of meer 29 procent bedraagt. Bij meer dan 50 procent van de OR-en is de flexibele schil op geen enkele wijze betrokken. Het onderzoek laat ook zien dat jongeren beperkte medezeggenschap hebben. 67 procent van de bedrijven die voor het merendeel uit jongere medewerkers (jonger dan 30 jaar) bestaat, heeft geen OR waar ze die wel zou moeten hebben.

Volgens sommige geïnterviewden investeren vakbonden minder in de relatie met de OR en nemen ze meer afstand van de OR als instituut, onder andere omdat de OR te vaak een partner zou zijn van de bedrijfsleiding en zich weinig gelegen laat liggen aan de opvattingen van de vakbond. Maar er zijn ook aanwijzingen voor goede relaties tussen vakbond en OR, wat blijkt uit het gegeven dat 46 procent van de onderzochte OR-en 'vaste contacten' heeft met vakbondsbestuurders (Karel, Heijink e.a., 2008).

Ook de relatie van de OR met de achterban op de werkvloer laat te wensen over. Heijink (Heijink, 2016, p. 32) refereert aan uitkomsten van onderzoek in 2004 waaruit blijkt dat circa 40 procent van de OR-en niet actief 'face to face' interacteert met de achterban en bijna 30 procent daar wel actief in is. De overige 30 procent benadert de achterban selectief. Deze resultaten corresponderen volgens hem met de uitkomsten uit een onderzoek uit 2007, waarin de betrokken OR-en in 23 procent van de gevallen melden dat zij onder andere in speciaal georganiseerde personeelsbijeenkomsten communiceren met de achterban; 77 procent doet dat niet. Het meest recente onderzoek naar de naleving van de WOR (Wajon, Vlуг & Enneking, 2017) geeft ook een aantal aanwijzingen over de verhouding van de OR met de achterban. Het kwantitatieve deel van het onderzoek laat zien dat veel vragen voor werknemers over het functioneren van de OR moeilijk te beantwoorden waren, omdat ze domweg geen zicht hebben op het werk van de OR. In het kwalitatieve onderzoek is door OR-leden gesteld dat communicatie met de achterban – bijvoorbeeld over wat de OR heeft

bereikt bij een advies over een besluit van de werkgever – een belangrijk aandachtspunt blijft. Een tweede indicatie voor de kwaliteit van de relatie tussen OR en werkvloer is de beoordeling van het functioneren van de OR. Werknemers beoordelen het functioneren van de OR gemiddeld met een 6,3. De werkgevers zijn in het algemeen meer tevreden over de medezeggenschap en beoordelen het functioneren gemiddeld met een 7.

Democratisch tekort

De conclusie van deze verkenning kan niet anders zijn dat vakbonden in kwantitatieve zin ver afstaan van de werkvloer. Er zijn beduidend meer bedrijven waar de vakbond niet zichtbaar is door de aanwezigheid van een of meerdere kaderleden, dan bedrijven waarbij dat wel het geval is. Bovendien staan niet alle typen vakbondswerk dicht bij de werkvloer, waardoor de kans bestaat dat een vakbond de stem van de werkvloer toch niet adequaat vertegenwoordigt.

Het stelsel van medezeggenschap via OR en PVT voorziet erin om in plaats van of in aanvulling op de vakbonden de stem van de werkvloer door te laten klinken in het overleg met de leiding van de onderneming. Echter, de dekkingsgraad van ondernemingsraden is niet optimaal. Daarbij komt dat daar waar wel een OR is, het contact van die OR met de achterban in het algemeen matig is en zelfs slecht als het gaat om contact met specifieke groepen als jongeren en flexwerkers.

Door de beperkte aanwezigheid van vakbonden op de werkvloer en van de medezeggenschap in arbeidsorganisaties in combinatie met de relatief zwakke positie van de OR ten opzichte van de achterban, kan mijns inziens gesproken worden van een *democratisch tekort* binnen arbeidsorganisaties. De stem van werkenden op de werkvloer is maar zwakjes. Dat democratisch tekort wordt nijpender in het licht van de ondervertegenwoordiging in de OR van specifieke groepen werkenden (jongeren en flexwerkers).

Wat zijn de oorzaken van de afstand tot de werkvloer?

Vakbonden zijn voor een deel goed verankerd op de werkvloer via de verschillende typen vakbondswerk, zoals kadergroepen, vakbondsconsulenten en vakbondsleden in de OR of PVT. Echter, het grootste deel van werkend Nederland heeft op de werkvloer geen enkel contact met de vakbonden. Dat leidt tot de wonderlijke situatie dat veel werkenden niet of nauwelijks in contact staan met vakbonden, terwijl vakbonden (nog steeds) beschouwd worden als vertegenwoordigers van alle werkenden in Nederland. Hoe komt het dat deze situatie kan bestaan en wat zijn de oorzaken van de afstand tussen vakbond en werkvloer? Ik zie vijf mogelijke oorzaken.

Ten eerste heeft de afstand van de vakbonden tot de werkvloer te maken met het concept van de ‘moderne’ vakbonden. Het leidend organisatieprincipe bij dit concept was (en is in zekere zin nog steeds) dat van een centralistische organisatie waarbij bezoldigde vakbondsofficials op basis van centraal vastgelegd beleid – dat trouwens wel op democratische wijze is vastgesteld – voor de

belangen van de leden (en niet-leden) opkomen. De leden dienen de leiding te volgen als eenmaal de strategie op democratische wijze is vastgesteld. Een goed gevulde stakingskas is daarbij een sleutelfactor voor succes.

Ten tweede speelt het zogenaamde historisch compromis een rol. Dat de Nederlandse vakbonden wel een voorname rol spelen op sectoraal niveau (mesoniveau) en nationaal niveau (macroniveau) maar op de werkvloer maar beperkt zichtbaar zijn, kan mede worden verklaard uit het historisch compromis dat vlak na de Tweede Wereldoorlog is gesloten. Dat compromis bestond hieruit dat vakbonden een kapitalistische economische ordening aanvaardden en in ruil daarvoor politieke partijen en werkgeversorganisaties zich bereid verklaarden mee te werken aan de opbouw van een welvaartsstaat. Tot dat historisch compromis behoort ook dat vakbonden afzien van al te veel bemoeienis met de arbeidsorganisatie.

Het historisch compromis in combinatie met het concept van de ‘moderne’ vakbond is nog steeds onderdeel van het DNA van de Nederlandse vakbonden. De vakbonden zijn op nationaal en sectoraal niveau een gesprekspartner namens alle werkenden in Nederland, en zijn uit dien hoofde medevormgever van het sociaaleconomisch beleid. Ze hebben een relatief sterke oriëntatie op de samenleving en het algemeen belang. Maar ze zijn relatief weinig actief op de werkvloer.

Als derde oorzaak kan de ‘polderreflex’ worden genoemd, de ‘natuurlijke’ neiging van vakbonden om op nationaal en sectoraal niveau tot overeenstemming te komen over arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, sociale zekerheid en pensioenen met de regering en de organisaties van werkgevers. Daar hebben de vakbonden (nog steeds) een positie om belangen van werkenden te behartigen. Of een dergelijke belangenbehartiging op alle gebieden altijd even effectief is valt te betwisten. Zie bijvoorbeeld het zeer beperkte positieve effect van de convenanten arbeidsomstandigheden in de bouw op de arbeidsomstandigheden in combinatie met de negatieve effecten ervan voor de invloed van werkenden, al dan niet via vakbondsgroepen of ondernemingsraden op de arbeidsomstandigheden op bedrijfsniveau. De oorspronkelijke doelstelling van de Bouwbond FNV om de ontwikkeling van vakbondswerk in het bouwbedrijf te koppelen aan verbetering van de kwaliteit van de arbeid, verdween in die periode naar de achtergrond. En daarmee verdween ook de ontwikkeling van het vakbondskader dat actief is op de werkvloer met dit thema (Eshuis, 2017).

Verschillende opvattingen over vakbondswerk op de werkvloer

De vierde oorzaak heeft te maken met verschillen die tussen vakbonden en binnen vakbonden in opvattingen over de positie en strategie van vakbonden ten opzichte van de werkvloer en de beoordeling van de verschillende typen vakbondswerk. Die verschillende opvattingen zijn een weerspiegeling van verschillende visies op arbeidsverhoudingen op de werkvloer en de rol van de vakbond, de (kader)leden en de werkvloer. Die opvattingen heb ik hier geclusterd in vier verschillende visies. Ze zijn – in theorie – van elkaar te onderscheiden, maar in de praktijk treffen we vaak mengvormen aan van deze denkbeelden.

Visie 1: De werkvloer als arena van macht(strijd) tussen arbeid en kapitaal; de vakbond als voorhoede van (het onderdrukte deel van) de arbeidersklasse

In deze opvatting gaan vakbondsmensen uit van een fundamentele machtsongelijkheid tussen arbeid en kapitaal die leidt tot onderdrukking van alle werkenden. Specifieke groepen (zzp'ers, lager betaalden, uitzendkrachten, oproepkrachten, arbeidsmigranten) lijden extra onder deze machtsongelijkheid, zo is de opvatting. En deze groepen hebben dan ook extra aandacht nodig van de vakbond. De inrichting van het arbeids- en productieproces beschouwt men als resultaat van de strijd tussen management en arbeiders om de beheersing van dat proces. Om die situatie te veranderen, moeten werkenden onder leiding van de vakbondskaderleden, bezoldigde bestuurders en organizers ten opzichte van werkgevers een zodanige machtspositie zien te creëren dat gewenste fundamentele veranderingen kunnen bewerkstelligd. In deze visie is de werkgever een 'vijand' die nauwelijks te vertrouwen is. Een deel van de werkenden – de managers en de staf – hoort daar ook bij. Ook sluit men niet uit dat OR-leden, waaronder de vakbondsleden in de OR, te zeer geneigd zijn de opvattingen van de werkgever te delen. In dat geval keert de vakbond zich ook tegen de OR en zijn leden in die OR. In deze opvatting zijn signalen vanaf de werkvloer vooral relevant als ze sporen met het uitgangspunt van de tegenstelling kapitaal–arbeid en de daarmee gepaard gaande vakbondsstrijd. Deze visie ligt onder andere ten grondslag aan het zogenaamde activerend vakbondswerk, waaronder organisatie en een deel van het bedrijvenwerk. De vakbond (bezoldigden en kaderleden) hebben in deze visie de regie in handen.

Visie 2: De werkvloer als plek van sociale dialoog

In deze opvatting zijn werknemers en werkgever partners die in samenwerking en overleg proberen de doelstellingen van het kapitaal (rendementseisen, productiviteitseisen, omzetdoelstellingen, kwaliteit) te combineren met de doelstellingen van de factor arbeid. De OR (of PVT) heeft de centrale positie in deze sociale dialoog. Vakbondsleden in de OR worden geacht zowel het OR-werk te versterken (met aandacht voor het belang van de onderneming) als het vakbondswerk. Dat laatste doen ze door binnen de OR opvattingen naar voren te brengen die gebaseerd zijn op het beleid en de ideologie van de vakbond. De ervaringen, wensen en klachten van werknemers vormen mede de basis voor de dialoog met de werkgever. Een deel van het bedrijvenwerk is op deze ideologie gebaseerd. Vakbonds(kader)leden en OR-leden hebben, al dan niet in samenspraak met de werkvloer, in deze visie de regie over de situatie.

Visie 3: De werkvloer als werkgemeenschap van professionals

De gedachte achter deze stroming is als volgt: Professionals (vooral in onderwijs, zorg, beleid, bestuur) willen hun werk zo goed mogelijk uitvoeren. Voor hen is de werkvloer de plek om professioneel te handelen mede op basis van richtlijnen en procedures van de beroepsgroep. Deze professionals willen hun vak (ambacht) zo goed mogelijk kunnen uitoefenen. En ze hebben behoefte aan de ontwikkeling van hun kennis en vakmanschap. De professionals voelen zich autonoom en

zijn van mening dat zij grotendeels zelf in staat zijn zich te organiseren op deze onderwerpen, al dan niet via beroepsverenigingen. De vakbond heeft voor deze groep een faciliterende rol door in cao's voorwaarden te creëren om de professie optimaal uit te kunnen oefenen via onder andere afspraken over vermindering van de werkdruk en afspraken over scholing. De vakbond heeft in deze visie vooral een prominente rol bij collectieve en individuele belangenbehartiging van deze groep, als arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden gaan knellen. De vakbond heeft daarvoor onder andere een netwerk van vakbondsconsulenten en -contactpersonen die in het kader van de belangenbehartiging geacht worden signalen van de werkvloer door te spelen aan de vakbondsbestuurder en vice versa.

Visie 4: De werkvloer als onderdeel van het onderhandelingsproces op sectoraal of landelijk niveau

Vakbonden sluiten namens werknemers cao's af. 80 procent van werkend Nederland valt onder een cao (Van der Valk, 2015). Cao-onderhandelingen vinden plaats onder leiding van een bezoldigd vakbondsbestuurder. Het cao-eisenpakket is een mix van specifieke wensen en verlangens van de leden in een specifiek bedrijf, branche of sector, in combinatie met landelijk geformuleerd arbeidsvoorwaardenbeleid. Binnen de vakbonden is er namelijk sprake van landelijke cao-coördinatie, met als doel de uitkomsten van verschillende cao-onderhandelingen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen. De aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer is in deze visie vooral een middel om de onderhandelingspositie van de vakbond op sectoraal niveau te versterken. Verbetering van arbeidsvoorwaarden staat centraal in deze visie. Kwalitatieve problemen die door de werkvloer naar voren worden gebracht, spelen uitsluitend een rol als ze kunnen worden verpakt in cao-eisen. Zo wordt bijvoorbeeld een onderwerp als werkdruk geformuleerd in termen van arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld door meer personeel te eisen) en niet zozeer als uitdrukking van problemen om professioneel te werken, de bureaucratie tegen te gaan of andere aspecten van vakmanschap te bevorderen. De cao-onderhandelaar is leidend in dit proces. Leden worden echter wel (meer en meer) geconsulteerd en serieus genomen. En leden worden ingezet om druk uit te oefenen op de onderhandelingen (via acties en stakingen). In deze visie is er vooral contact tussen vakbond en werkvloer ten tijde van cao-onderhandelingen. Een deel van het bedrijvenwerk is gebaseerd op deze opvatting, evenals het werk van vakbondsconsulenten.

Geen consensus over de te volgen strategie

De interviews in het kader van het verkennend onderzoek naar de vakbond en de werkvloer maken duidelijk dat er verschillende opvattingen zijn over de vakbond en de werkvloer. Er is binnen vakbonden en tussen vakbonden onderling geen consensus over de te volgen strategie. Een deel van de geïnterviewden vindt een politiek debat over de verhouding tussen vakbond en werkvloer noodzakelijk. Dat debat moet gaan over onderwerpen als de verhouding tussen arbeid en kapitaal, de positie en strategie van de vakbond, brede vakbeweging (in coalitie met andere sociale bewegingen) of smalle vakbeweging, de zin of onzin van een hoge organisatiegraad,

de vakbeweging als klassenorganisatie, belangenorganisatie of als organisatie gericht op de samenleving.

Anderen hebben een meer pragmatische benadering, die erop neerkomt dat men het primair van belang vindt dat de vakbonden op de werkplek aanwezig zijn, zichtbaar zijn en zich laten gelden. Hoe vakbonden dat doen, via welke typen vakbondswerk, is voor hen minder relevant. De toepassing van verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer vindt men eerder positief, omdat het zou aansluiten bij de verschillen in opvattingen van werkenden en bij verschillende werkculturen.

Voor welke benadering – of combinatie van benaderingen – ook gekozen wordt, het is in ieder geval nodig om meer inzicht te krijgen in de omvang van vakbondswerk op de werkvloer en de effecten ervan. Antwoorden op vragen over welke typen vakbondswerk, welke vakbondsmethoden en welke vakbondsstrategieën met betrekking tot de werkvloer adequaat zijn (dat wil zeggen effectieve en efficiënte strategieën die de geformuleerde politieke doelstellingen dichterbij brengen) zijn nodig om goede keuzes te maken.

Overdenkingen

Dit artikel gaat in op de vraag hoe het ruim vijftig jaar na het ontstaan van het bedrijvenwerk gesteld is met de aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer. De conclusie is dat in kwantitatief opzicht die aanwezigheid beperkt is. In een groot aantal arbeidsorganisaties is de vakbond direct of indirect (via OR of PVT) afwezig.

Sinds de opbouw van het bedrijvenwerk in de jaren zestig en zeventig is een aantal interessante innovatieve aanpakken ontwikkeld door vakbonden om de relatie met de werkvloer te verbeteren. De praktijkvoorbeelden in intermezzo's van deze publicatie geven een indruk van deze innovaties. Ze laten zien dat er volop mogelijkheden zijn voor vakbonden om de werkvloer te organiseren respectievelijk als vakbond sterker te worden op die werkvloer. Maar de indruk bestaat dat die innovaties vooral onder regie van de vakbonden plaatsvinden. Vakbonden lijken minder gericht op het stimuleren van vakbondswerk op werkvloer door de werkenden zelf (zowel door vakbondsleden als niet-leden) en op vergroting van de zeggenschap en autonomie van de leden op de eigen werkvloer. Benadrukt moet worden dat dit indrukken zijn op basis van een eerste verkenning van de praktijk. Systematisch kwalitatief en kwantitatief onderzoek is nodig om een betrouwbaar inzicht te krijgen in de positieve en mogelijk negatieve effecten van de verschillende typen vakbondswerk en vakbondsstrategieën op de werkvloer. Ook de invloed ervan op de machtspositie in arbeidsorganisaties en op ledenbehoud of ledenwinst kan daardoor helder worden.

Innovaties binnen de vakbeweging als geheel zijn zichtbaar in de opkomst van actiegroepen die zich met name via sociale media opwerpen als vertegenwoordigers van de werkvloer. Of deze innovaties het begin zijn van een nieuwe trend die zich doorzet, uitbreidt of zich vermengt met de bestaande typen van vakbondswerk is op dit moment niet duidelijk. Monitoring van en onderzoek hiernaar lijkt zeer relevant.

Uit de verkenning blijkt dat er voor vakbonden genoeg ruimte is om hun positie op de werkvloer te vergroten en om bij te dragen aan de zeggenschap van werkenden op de werkvloer. Maar of die ruimte ook benut wordt hangt primair af van het beleid van vakbonden. In welke mate en op welke wijze willen vakbonden een nauwe relatie met de werkvloer hebben? Geven ze prioriteit aan een versterking van de positie op de werkvloer of blijven ze vooral vasthouden aan hun huidige positie op sectoraal en nationaal niveau? Willen vakbonden meer ruimte bieden aan zeggenschap en autonomie van leden (en niet-leden) bij het ontwikkelen van vakbondsbeleid in het bedrijf en op de werkvloer, en durven ze dat ook? En wat betekent dat voor hun positie op sectoraal en nationaal niveau? Vooralsnog lijkt het erop dat vakbonden niet veel willen veranderen aan deze situatie. Tijdens de verkenning zijn geen signalen opgevangen die erop duiden dat vakbonden extra mensen en middelen gaan inzetten om op die manier sterker te worden op de werkvloer.

Dit artikel laat zien dat tegenwoordig, net als 50 jaar geleden, de noodzaak bestaat om de stem van werkenden op de werkvloer te versterken. Er is een democratisch tekort op de werkvloer, in die zin dat werkenden in Nederland te weinig ruimte hebben voor (mede)zeggenschap op de werkvloer. De vraag is hoe vakbonden aankijken tegen dit democratisch tekort. Onderschrijven zij deze constatering? Willen zij dat tekort zelf opvullen door prominenter aanwezig te zijn op de werkvloer, bijvoorbeeld door het aanstellen van vakbondscontactpersonen, digitale communicatie en beïnvloeding of anderszins? Of zijn vakbonden van mening dat dit gat moet worden opgevuld via medezeggenschap, door betere controle op naleving van de WOR of door de ontwikkeling van alternatieve vormen van medezeggenschap en participatie? Denk bij dat laatste aan het stimuleren van werknemerszelfbestuur al dan niet via productiecoöperaties; financiële participatie van medewerkers in de vorm van participatie in aandelen van de onderneming (Heijink, 2016); individuele zeggenschap van werknemers over hun eigen arbeidsomstandigheden (zoals recht op informatie, recht op onderzoek en recht op werkonderbreking) zodat ze zichzelf kunnen beschermen tegen ongezonde en onveilige werkomstandigheden (Eshuis, 2016); of een wettelijk geregelde zeggenschapsstructuur die ruimte schept in bedrijven voor meer (mede)zeggenschap van jongeren (Berntsen, 2019) en flexwerkers.

Als Nederlandse vakbonden tot de conclusie komen dat ze meer verbonden willen zijn met de werkvloer en werkenden meer stem willen geven op die werkvloer, dan moet dit tot veranderingen in de strategische en organisatorische positie leiden. Dat betekent kiezen voor de werkvloer (dus nog meer afstand nemen van het gedachtegoed dat ten grondslag ligt aan het historisch compromis) en voor meer afstand van het concept 'moderne' vakbond. In plaats daarvan zouden vakbonden concrete stappen moeten nemen om via wettelijke regelingen of cao's een rol op te eisen op de werkplek. De 'polderreflex' zal moeten worden getemperd en gecombineerd met een 'werkvloerreflex', zodat werkenden samen met de vakbond zelf hun zaakjes kunnen regelen op de werkvloer waar zij dat mogelijk, wenselijk of nodig achten. Een en ander zal ook aanpassingen vereisen in de organisatorische vormgeving van vakbonden, aangezien meer ruimte voor decentrale zeggenschap zich niet verhoudt tot de huidige bureaucratische en centralistische aansturing. Ook is een zeker politiek pragmatisme nodig, zodat er voldoende ruimte is voor verschillende opvattingen over vormgeving van de arbeidsverhoudingen op de werkvloer.

Literatuur

- Aalst, M. van der, Ewijk, M. van & Veen, J. van der (2004). *Monitor Medezeggenschap, Trendrapport 2000-2003*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Beer, P. de & Valk, P. van der (2020). *Werkst vakbondswerk?* Amsterdam: De Burcht.
- Berntsen, L. (2019). *Vakbonden en jongeren. Belgische inspiratie voor de Nederlandse vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Boumans, S. (2015). *De waarde van werk. Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Boumans, S. & Eshuis, W. (red.) (2019). *Positie en strategie vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Buitelaar, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.
- Eshuis, W. & Valk, P. van der (2018). *Werknemersbelangen in de bouw, een onderzoek naar de ervaringen en gewenste veranderingen van werkenden op het gebied van sociale innovatie. (onderzoek in opdracht van FNV Bouwen & Wonen)*. Amsterdam: De Burcht.
- Eshuis, W. (2017). 'Koppel betere arbeidsomstandigheden aan meer zeggenschap van werknemers'. In: Peer, H. & Sprenger, J. (red.). *Onder Dak! FNV Bouw 1982-2015*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.
- Eshuis, W. (2016). 'Zelfbescherming door individuele zeggenschap'. In: Eshuis, W. (red.). *De toekomst van (mede)zeggenschap en corporate governance*. Amsterdam: De Burcht.
- Ewijk, M. van & Aalst, M. van der (2003). *De ondernemingsraad over de achterban. Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Heijink, J. (2016). 'De effecten van de OR'. In: Eshuis, W. (red.). *De toekomst van (mede)zeggenschap en corporate governance*. Amsterdam: De Burcht.
- Karel, J., Heijink, J., Tillaart, H. van den, Boekhorst, L. & Rijsingen, B. van (2010). *Inzet en invloed van de OR. Onderzoeksrapport van de GBIO medezeggenschapsmonitor 2008*. Den Haag: Reed Elsevier.
- Schilstra, K. & Jongbloed, A. (2003). 'Geslaagde decentralisatie'. In: Nagelkerke, A. & Nijs, W. de. *Sturen in het laagland*. Delft: Eburon.
- Socialisme.nu (2019): <https://socialisme.nu/umcs-in-actie-de-draaiboeken-voor-meer-ingrijpende-acties-liggen-klaar/>.
- Valk, P. van der (2015). *Cao onder druk?* Amsterdam: De Burcht.
- Wajon, I., Vlug, P. & Enneking, E. (2017). *Naleving van de Wet op de Ondernemingsraden*. Numansdorp / Rotterdam: Vlug adviseurs/Onderzoeksbureau EVA.
- Walsweer, M. (1984). *Werknemersplannen*. Arnhem: Regionale raad voor de arbeidsmarkt/SER.
- Warning, J. (2000). *Werkdruk nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsiniciatieven in de dienstensector*. Zeist: Kerckebosch.

Intermezzo 3: Vakbondsconsulenten en vakbondscontactpersonen op de werkvloer in het onderwijs

Een aantal vakbonden in Nederland maakt gebruik van een netwerk van leden die – al dan niet bezoldigd door of via de vakbond – een functie vervullen als vakbondsconsulent of vakbondscontactpersoon. Zowel bij bonden van het FNV als het CNV fungeren vakbondsconsulenten en vakbondscontactpersonen als aanspreekpunt voor leden.

Vakbondsconsulenten geven veelal informatie en advies en soms is het ook hun taak informatie en opvattingen van de werkvloer te verzamelen. Vakbondscontactpersonen verspreiden vooral informatie van de bonden op de werkvloer, maar kunnen in de praktijk ook een rol hebben in het signaleren van ontwikkelingen op de werkvloer.

De Algemene Onderwijsbond (AOB, ruim 80.000 leden) heeft een fijnmazige structuur waarin vakbondsconsulenten en vakbondscontactpersonen een hoofdrol spelen. De financiering van deze vakbondsstructuur is in de verschillende cao's geregeld. De paritaire stichting GO- en Vakbondsfaciliteiten (GOVAK) speelt daarin de sleutelrol. De AOB heeft verschillende soorten vakbondsconsulenten. Zo beschikt hij over een vijftigtal vakbondsconsulenten die naast hun baan in het onderwijs gedurende twee dagen per week op een rayonkantoor leden telefonisch informatie en advies geven over werk en inkomen. Cees Luckhardt, docent burgerschapskunde bij mbo Rijnland, is zo iemand. Hij is al meer dan 25 jaar lid van AOB en naast zijn docentschap tweeëneenhalve dag per week werkzaam als vakbondsconsulent. De organisatiegraad op zijn school is met 14 procent gelijk aan het landelijk gemiddelde in de mbo-sector. Als consulent geeft hij telefonisch individuele adviezen en verwijst hij door naar experts bij complexere juridische vragen en arbeidsconflicten. Cees kan uitleg geven over de cao en houdt zich bezig met het werven van leden en ondersteunt vakbondsacties en stakingen. Naast mensen als Cees kent de AOB sectorconsulenten. Sectorconsulenten combineren hun baan in het onderwijs een à twee dagen per week met het bezoeken van scholen in hun sector. Ze staan in contact met de werkvloer door enerzijds informatie te geven over de vakbond en vakbondsactiviteiten aan de mensen op de vloer en anderzijds door informatie en opvattingen van de werkvloer te verzamelen. Een deel van deze sectorconsulenten heeft specifieke taken ten behoeve van de ondersteuning van AOB-leden in medezeggenschapsraden of ondernemingsraden. Ten slotte beschikt de AOB ook nog over pr-vakbondsconsulenten die contact onderhouden met leerkrachten in opleiding op de pabo en de lerarenopleiding.

Naast de vakbondsconsulenten heeft de AOB een fijnmazig netwerk van vakbondscontactpersonen. Dit zijn AOB-leden (zo'n 1.500) die naast hun werkzaamheden in het onderwijs een halve dag per week betaald werken als contactpersoon. Ze fungeren voornamelijk 'als postbus': ze verspreiden mondelinge, schriftelijke en digitale informatie van de AOB aan de werkvloer en vrij zelden andersom. Cees is naast zijn werk als docent en vakbondsconsulent ook een halve dag per week werkzaam als contactpersoon. Zijn hoofdtaak in deze functie is het onderhouden van contact met de achterban door locaties van zijn mbo te bezoeken. Elke locatie komt twee keer per jaar aan de beurt en Cees kondigt zijn komst aan met een poster voor een spreekuur. Daarnaast organiseert hij samen met de AOB-rayonbestuurder ledenbijeenkomsten

over actuele thema's. Tot slot geeft hij vanuit deze rol ook persoonlijk uitleg over de cao wanneer hij daar in de wandelgangen of teamvergaderingen naar wordt gevraagd en is hij belast met ledenwerving.

Cees is als consultant en contactpersoon een spin in het web van de vakbond. Hij heeft wkelijks overleg met de vakbondsbestuurder en is toevoorder bij het overleg van de AOb-bestuurder met het college van bestuur van het mbo Rijnland. Daarnaast staat hij in zijn mbo in nauw contact met de ondernemingsraadleden en met de personeelsleden die lid zijn van AOb. Communicatie met de achterban vindt plaats via een digitale nieuwsbrief en via persoonlijke contacten met leden die op hun locatie AOb-materialen als actieposters ophangen en ander vakbondsnieuws verspreiden. Volgens Cees heeft de AOb door het systeem van vakbondscontactpersoon en vakbondsconsulenten een goed inzicht in wat er onder leden leeft en heeft de AOb een duidelijk gezicht op de werkvloer.

Zwakke punten zijn volgens Cees dat het bezoek aan het spreekuur matig is, dat AOb niet op alle locaties even herkenbaar is en dat er binnen het mbo Rijnland geen digitaal netwerk is voor AOb-leden onderling. De AOb is gehecht aan haar netwerk van consulenten en contactpersonen, maar vindt tegelijkertijd dat vernieuwing noodzakelijk is om de vereniging toekomstbestendig te maken. Dat toekomstbeeld is nog niet helemaal uitgekristalliseerd. AOb-secretaris Tamar van Gelder constateert dat de AOb er nog niet in slaagt goede keuzes te maken: 'Het is lastig om afscheid te nemen van oude structuren.' Ze noemt wel enkele elementen die van belang zijn voor de toekomst. Een daarvan is dat vakbond de omslag moet maken van woonplaats en rayon naar sector, 'omdat werkenden in het onderwijs zich meer thuis voelen bij iemand uit dezelfde sector'. Bovendien wil ze graag dat vakbondscontactpersonen een actievere rol spelen op school. Die rol zou bij voorkeur per school door minimaal twee AOb-vakbondscontactpersoon moeten worden ingevuld, omdat één persoon te kwetsbaar is en niet voldoende zichtbaarheid van de AOb garandeert. Daarnaast is ze van mening dat vakbondscontactpersonen meer informatie, ervaringen en opvattingen van de werkvloer moeten ophalen en inbrengen in de AOb-organisatie. Ook hoopt ze dat de vakbondscontactpersonen een sterker netwerk ontwikkelen op hun werkplek en dat het netwerk tussen onderwijspersoneel sterker wordt zodat vakbondsleden op en in de school zelf tegenspraak kunnen organiseren. Dat draagt bij aan het reduceren van de afhankelijkheidspositie van leerkrachten, die volgens Tamar vaak lijdzaam de regels in het onderwijs ondergaan en minder gewend zijn zelf vorm te geven aan de eigen werksituatie. Tot slot is het volgens haar van belang in de vakbondsorganisatie ruimte te creëren voor leden die niet structureel, als contactpersoon, maar kortstond betrokken willen zijn bij vakbondsonderwerpen.

Hoofdstuk 4

Vakbond en goed werk

Frank Pot

4.1 Inleiding.....	56
4.2 Wat is kwaliteit van de arbeidsinhoud?.....	57
4.3 Recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud.....	61
4.4 Criteria voor goed werk.....	63
4.5 Geschiedenis beleid kwaliteit van de arbeidsinhoud.....	64
4.6 Discussie over strategieën.....	70

Frank Pot¹¹ analyseert in dit artikel de arbeidsinhoud in het licht van de ontwikkeling van de productiviteit en de inzet van technologie en behandelt de essentiële kenmerken van goed werk. Mede op basis daarvan formuleert hij objectieve criteria voor goed werk. Hij bespreekt hoe met name werknemersvertegenwoordigers de afgelopen 50 jaar hebben geprobeerd om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomstige strategie van de vakbonden. De beschouwing besluit met een discussie over toekomstige vakbondsstrategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud op de verschillende niveaus (werkvloerniveau, sectoraal niveau en in nationaal opzicht) waar de vakbond actief is.

4.1 Inleiding

‘Eerlijk werk’, zo schrijft de Inspectie SZW, ‘is arbeid die de fundamentele rechten van de mens én de rechten van werkenden op gezond en veilig werk en eerlijke arbeidsvoorwaarden respecteert. De term staat internationaal voor een samenspel tussen werkgevers, werknemers en overheidsorganisaties om een fatsoenlijke arbeidsmarkt te creëren’ (Inspectie SZW, 2019, p. 3).

Dat gaat makkelijk mis. Een voorbeeld: bij fietsenfabriek Koninklijke Gazelle in Dieren zijn de arbeidsomstandigheden de laatste 100 jaar aanzienlijk verbeterd (er wordt minder met gevaarlijke stoffen gewerkt en de werkplaats is schoner geworden), maar de arbeidsinhoud is niet verbeterd. De monteurs herhalen taken van 90 seconden, wat in strijd is met artikel 3 van de Arbowet waarin staat dat monotone en tempo-gebonden arbeid vermeden dient te worden. Bovendien werden tot voor kort naast de vaste medewerkers Poolse werkers met tijdelijke contracten via Otto Workforce ingezet met een schijnconstructie van *contracting* om de Uitzend-cao en de cao-Metalekto te ontduiken. In meerdere opzichten geen eerlijk werk dus bij deze nationale trots waar de koning in 2015 de vernieuwde fabriek opende!

De mondiale concurrentie, de technologisering en de flexibilisering hebben opnieuw de vraag op doen komen hoe geborgd kan worden dat dit alles letterlijk en figuurlijk in goede banen wordt geleid. De gebruikte terminologie is *good jobs of good work* en de Nederlandse vakbeweging heeft het over goed werk of kwaliteit van de arbeid. Dat is ook het onderwerp van het advies aan de regering van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid: ‘Het betere werk. De nieuw maatschappelijke opdracht’ (WRR, 2020). De Raad constateert op onderdelen van de kwaliteit van werk in de afgelopen periode zelfs een verslechtering, bijvoorbeeld een intensivering van de arbeid. Goed om te weten dat het onderwerp intensivering al ruim 100 jaar geleden aan de orde was als probleem toen de wetenschappelijke bedrijfsvoering haar intrede deed (Van der Waerden, 1911).

Gelukkig zijn er in de geschiedenis ook regelmatig en in verschillende sectoren strategieën gevolgd die wél tot een betere kwaliteit van de arbeid en tegelijk tot betere prestaties van de betreffende organisaties hebben geleid. Meestal was dat co-creatie van management en

11 Frank Pot is emeritus hoogleraar Sociale Innovatie, Radboud Universiteit Nijmegen en voormalig directeur van TNO Arbeid.

werknemers. Een recente aanpak is sociale innovatie of anders organiseren. Maar het gaat niet vanzelf overal goed. Van de belanghebbenden die kunnen zorgen dat alles in goede banen wordt geleid zijn de vakbonden natuurlijk een voor de hand liggende partij. Dit artikel gaat niet alleen over de vraag waarom vakbonden zich hiermee moeten bezig houden, maar ook hoe ze dat het beste kunnen doen. Deze vraagstelling maakt deel uit van de bredere vraagstelling zoals die door Mirjam de Rijk als volgt is geformuleerd: 'Een kernkwestie voor de vakbeweging is het vormen van een visie over de toekomst van arbeid, productiviteit en de inzet van technologie. Wat is, versimpeld gesteld, belangrijker: dat de werkgelegenheid gemeten in hoeveelheid arbeidsuren op peil blijft, of dat het aantal uren misschien daalt, maar het inkomen tegelijkertijd stijgt omdat we productiever worden dankzij technologie en innovaties? Het is een goede discussie waard. Voorwaarde van het tweede scenario is natuurlijk dat de bevolking navenant profiteert van die stijgende productiviteit en dat ook de kwaliteit van het werk er op vooruit gaat. Zolang deze discussie niet goed gevoerd is, kunnen vakbonden geen offensieve rol spelen in discussies over technologie, over arbeidskosten of over de signatuur van de Nederlandse economie' (De Rijk, 2019, pp. 66-67).

Dit artikel wil aan die discussie een bijdrage leveren. In paragraaf 4.2 komt aan de orde wat nou de essentiële kenmerken van goed werk zijn, toegespitst op de arbeidsinhoud. De andere onderdelen van de kwaliteit van de arbeid (arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) blijven grotendeels buiten beschouwing. Paragraaf 4.3 gaat over recente ontwikkelingen, trends, in de kwaliteit van de arbeidsinhoud. Paragraaf 4.4 formuleert mede op basis van de voorgaande paragrafen objectieve criteria voor goed werk. Paragraaf 4.5 bespreekt hoe belanghebbenden en met name werknemersvertegenwoordigers de afgelopen 50 jaar hebben geprobeerd om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden en wat we daarvan kunnen leren voor de toekomstige strategie van de vakbonden. Paragraaf 4.6 besluit met een discussie over toekomstige vakbondsstrategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud op de verschillende niveaus waar de vakbond actief is. De bijlage bij deze publicatie bevat voorbeelden van lopende initiatieven, respectievelijk van Duitse vakbonden, van de Vlaamse overheid en van een Europese ondernemingsraad waarbij ook de Nederlandse ondernemingsraad en de FNV zijn betrokken.

4.2 Wat is kwaliteit van de arbeidsinhoud?

Balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

Zoals gezegd besteden we in dit artikel de meeste aandacht aan de arbeidsinhoud als onderdeel van kwaliteit van de arbeid. De theoretische basis daarvoor is gelegd door Robert Karasek in 1979 en Ulbo de Sitter in 1981 en die is nog steeds geldig en ook praktisch bruikbaar. Karasek ontwikkelde in zijn onderzoek op functieniveau het model van de balans tussen taakeisen en controle over je werk. Controle betekent in zijn model zowel zeggenschap over hoe je je werk uitvoert (autonomie) als over het vakmanschap dat vereist is. Met autonomie en vakmanschap kun je hoge taakeisen aan. De combinatie hoge taakeisen en veel controle bleek het leren op het werk te bevorderen. De combinatie hoge taakeisen en weinig controle bleek

daarentegen een stressrisico. Anders gezegd: onbalans veroorzaakt werkdruk en werkdruk kan tot stress leiden. Een ander voorbeeld van werkdruk is tijdsdruk: de onbalans tussen de hoeveelheid werk en het aantal mensen dat het moet uitvoeren of het aantal uren dat beschikbaar is voor de uitvoering. Later voegde Karasek aan dat model nog toe de ondersteuning door collega's en leidinggevende (Karasek & Theorell, 1990).

De Sitter integreerde het balansmodel van Karasek in zijn bedrijfskundige ontwerptheorie en werkte duidelijker dan Karasek uit hoe de arbeidsinhoud een afgeleide is van de productieorganisatie en de besturingsstructuur. Die balans helpt om problemen en storingen in het werk op te lossen en bewerkstelligt ook dat de stressrisico's in de werksituatie – ook wel aangeduid als werkdruk – klein blijven. 'Eenvoudig uitgedrukt: het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen' (De Sitter, 1981, p. 155). De Sitter doelt dan vooral op afstemmingsproblemen (interferenties) tussen afdelingen, werkstations, hiërarchische niveaus, enz. in de organisatie die door de direct betrokkenen niet (makkelijk) kunnen worden opgelost. Dat komt door de functionele – in plaats van stroomsgewijze – organisatie van de productie of dienstverlening en de hiërarchische – in plaats van platte – besturingsstructuur. De oplossingen daarvoor op organisatieniveau heeft hij later verder uitgewerkt in zijn socio-technische ontwerptheorie (De Sitter, 1998), die nog weer later is aangepast door anderen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2018). Regelmogelijkheden bestaan door het hebben van zowel autonomie ten aanzien van werkwijze, werkvolgorde en werktempo als ook organiserende taken (werkoverleg en overleg met andere afdelingen) (Projectgroep WEBA, 1989).

Figuur 1. Balansmodel taakeisen versus regelmogelijkheden (naar Karasek, 1979 en De Sitter, 1981).

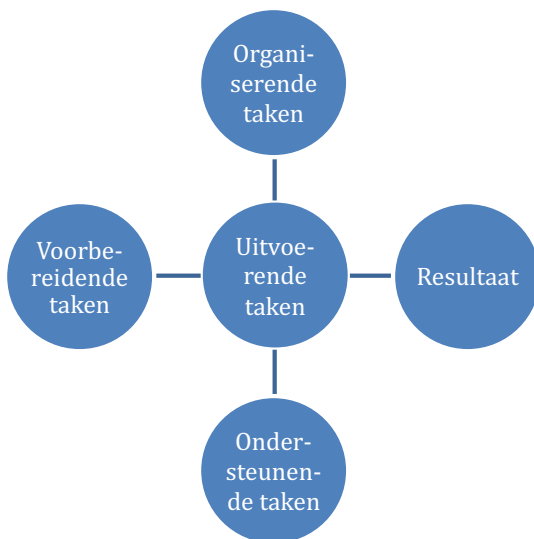
	Weinig regelmogelijkheden	Veel regelmogelijkheden
Hoge taakeisen	Stressrisico	Goed werk met leermogelijkheden
Lage taakeisen	Geen leermogelijkheden	Saai werk

Een volledige functie

Een verwante theorie, maar startend vanuit de psychologie, is die van Winfried Hacker. Leren op het werk en het onderhouden en ontwikkelen van vakmanschap zijn nauwelijks mogelijk als mensen alleen maar routinematig werk hebben en/of als ze alleen maar uitvoerende taken hebben. Een functie is pas een complete of volledige functie als die bestaat uit voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989). Voorbereidende taken zijn taken die uitgevoerd moeten worden voordat men met de uitvoering kan beginnen (bijvoorbeeld: aanvoer materiaal of gegevens, controle gereedschap, maken werkplan). Ondersteunende taken zijn taken die ervoor moeten zorgen dat een uitvoerende taak ongestoord voortgang kan vinden (bijvoorbeeld: onderhoud, kwaliteitscontrole, administratie). Organiserende taken hebben betrekking op samenwerking of overleg met anderen buiten de eigen werkplek (bijvoorbeeld: werkoverleg, andere afdelingen).

Het uitvoerende werk moet bovendien niet alleen bestaan uit routinematige taken waarover je niet hoeft na te denken, maar ook uit taken waarbij situaties moeten worden herkend om daarop vervolgens bekende regels toe te passen. Ten slotte zouden ook onbekende situaties moeten voorkomen, die geanalyseerd moeten worden en waarvoor nieuwe oplossingen moeten worden bedacht, kortom een mix van simpele of makkelijke taken en complexe of moeilijke taken (Hacker, 1986, 2003; Projectgroep WEBA, 1989).

Figuur 2. Volledige functie (naar Hacker, 1986, 2003 en Projectgroep WEBA, 1989)



In de discussies over organisatietheorie werd in de loop van de decennia keer op keer duidelijk dat arbeidsorganisatie en functie-inhoud niet gedetermineerd worden door technologie en economie, maar vooral het resultaat zijn van strategisch handelen, dat er dus keuzemogelijkheden zijn (Doorewaard, Van Klaveren, Pot & Van der Woude, 1983; Went, Kremer & Knottnerus, 2015; Freese, Dekker, Kool, Dekker & Van Est, 2018). Neem maar het makkelijke huidige voorbeeld van fietsenfabriek Gazelle in Dieren, waar monteurs montagetaken van 90 seconden herhalen en zet daar tegenover het voorbeeld van fietsenfabriek Koga in Heerenveen, waar een monteur een hele fiets in elkaar zet. Die keuzemogelijkheden bieden ruimte voor ontwerptheorieën en voor beïnvloeding door betrokkenen (management, werknemers, regelgeving door overheid).

Organisatie-ontwerp als primaire preventie, aanpak bij de bron

Werkdruk en leermogelijkheden zijn volgens Karasek en De Sitter dus primair kenmerken van de werkorganisatie en niet van de mensen in die organisatie. Hoe werkers daar vervolgens mee omgaan, in welke mate ze aan stress gaan lijden of op het werk leren kan verschillen op basis van individuele eigenschappen. Dat onderscheid tussen kenmerken van de werkorganisatie en individuele eigenschappen is belangrijk omdat bijvoorbeeld een aanpak van ervaren stress door cursussen *time management*, *mindfulness* en dergelijke weliswaar kan helpen

om beter met stress om te gaan, maar de oorzaken (stressrisico's in de werkorganisatie) niet wegneemt. Dat wordt ook wel aangeduid als het verschil tussen secundaire preventie en primaire preventie of aanpak bij de bron. Hetzelfde kan aan de hand zijn bij *job crafting*, het aanpassen van de arbeidsinhoud aan individuele medewerkers om stress te verminderen of werken met een handicap mogelijk te maken of om meer plezier in het werk te krijgen. Dat kan een beetje helpen en belangrijk zijn voor personen met een handicap, maar verandert niets aan de productieorganisatie en de besturingsstructuur die de oorzaak zijn van stress, weinig plezier en suboptimale prestaties. Een goede kwaliteit van de arbeid vraagt een herontwerp op organisatieniveau, zeggen ook het Rathenau Instituut (Freese, Dekker, Kool, Dekker & Van Est, 2018) en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020).

De geschetste benadering is eveneens van belang voor het ontwikkelen en behouden van vakmanschap en professionaliteit (Korevaar, 2011; Boumans, 2015) en voor een goed begrip van veelgebruikte begrippen als duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen. Die worden in de beleidsdiscussies meestal gekoppeld aan het blijven volgen van cursussen gedurende het werkzame leven. Minstens even belangrijk is echter een volledige functie en een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden die leren op het werk mogelijk maken. Volgens een commissie van de Gezondheidsraad die een advies uitbracht over 'Gezondheid en langer doorwerken' (2018) is het hebben van regelmogelijkheden op het werk een kansrijk aanknopingspunt. Uit de Nederlandse Skills Survey (NSS) komt naar voren dat het merendeel van de vaardigheden voornamelijk op het werk wordt geleerd. Van de totale leertijd op het werk heeft 15 procent betrekking op cursussen, terwijl 85 procent van het leren het gevolg is van informele leeractiviteiten (Fouarge, Van Eldert, De Grip, Künn & Poulissen, 2018).

De theorieën van Karasek en De Sitter verhelderen ook welke rol leiderschap heeft. Als leidinggevend een democratische stijl van leiding geven hebben of die op een cursus hebben geleerd, helpt dat zeker voor een betere sfeer op het werk. Een goed gesprek tussen leidinggevende en medewerker is nooit weg. Maar als die leidinggevende in een hiërarchische besturingsstructuur moet functioneren met een functionele werkorganisatie waarin er voortdurend afstemmingsproblemen zijn, kan zij of hij niet veel met die democratische intenties. De leidinggevende heeft dan immers zelf te maken met een onbalans van taakeisen en regelmogelijkheden. Dus de stijl van leiding geven is grotendeels afhankelijk van de werkorganisatie en slechts ten dele van persoonlijke eigenschappen.

Deze theorieën worden ook wel aangeduid als een conditionele benadering waarin het gaat om condities in de werksituatie en in eerste instantie niet om de kenmerken van de daar aanwezige werkers (wensen, behoeften, arbeidstevredenheid). Die kenmerken van werkers zijn natuurlijk belangrijk, maar ze wisselen in de tijd en naar gelang er verschillende mensen in dezelfde werksituatie werken. De conditionele benadering wil arbeid ontwerpen die voor zoveel mogelijk mensen die er (zullen komen te) werken van hoge kwaliteit is. Verder is arbeidstevredenheid sowieso een niet goed bruikbaar begrip. Het meet vooral de mate van aanpassing aan de bestaande situatie. Een situatie van een redelijk inkomen en aardige collega's levert al gauw tevredenheid op. Beter is het begrip betrokkenheid. Als werkers betrokken zijn

(autonomie, werkoverleg, medezeggenschap) kunnen ze daarin ook hun actuele wensen en behoeften kwijt en neemt de kans op tevredenheid, bevlogenheid en geluk toe. Bij gebrek aan betrokkenheid dreigen *burn-out* en vervreemding. Er zijn zelfs aanwijzingen dat gebrek aan betrokkenheid op het werk samenhangt met een hogere sterftkans. Een recente metastudie op basis van al het beschikbare onderzoek naar de sterftkans als gevolg van psychosociale stressoren in het werk laat zien dat in de groep mensen met lage autonomie in hun werk, vergeleken met mensen die een hoge autonomie hebben, de algemene sterftkans 3 procent hoger is en de sterftkans gerelateerd aan een cardiovasculaire hartziekte 19 procent hoger (Taouk, Spittal, LaMontagne & Milner, 2020).

De conditionele benadering onderscheidt zich van de benadering waarbij de kwaliteit van de arbeid wordt aangeduid als de mate van overeenstemming tussen kenmerken van de arbeidssituatie en kenmerken van de werkers. De conditionele benadering is primaire preventie, de overeenstemmingsbenadering (bijvoorbeeld *job crafting*) is secundaire preventie.

Een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud is volgens de conditionele benadering onafhankelijk van het voor een functie gewenste opleidingsniveau. Ook bij werk waarvoor weinig opleiding nodig is laten zich voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende taken onderscheiden en is een balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden van belang.

4.3 Recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud

Taakeisen en autonomie

Kijken we naar de cijfers van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) dan zijn de belangrijkste trends in de periode 2007 tot 2017 dat het aandeel werkers met hoge kwantitatieve taakeisen (snel, veel, extra hard werken) is gestegen van 35 tot 40 procent, het aandeel werkers met lage autonomie (invloed op uitvoering van het werk) van 38 tot 45 procent en het aandeel werkers met *burn-out* klachten van 11 tot 16 procent (TNO, 2019). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) noemt dat intensivering van werk (WRR, 2020; Houtman, Dhondt, Preenen, Kraan & De Vroome, 2020). De balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden bepaalt voor individuele werkers de mate van werkdruk. De genoemde trendcijfers maken het waarschijnlijk dat de werkdruk is toegenomen. Dat zou weer van invloed kunnen zijn op het grotere aandeel werkers dat *burn-out* klachten meldt. In de laatste jaren (2014-2018) zijn er nauwelijks veranderingen in kwaliteit van de arbeidsinhoud zichtbaar (Houtman, Kraan & Verbiest, 2019). Dat kun je natuurlijk verschillend beoordelen. Het is niet slechter geworden, maar ook niet beter. Waarom is het eigenlijk niet beter geworden, als je bedenkt hoeveel kennis er is om de kwaliteit van de arbeidsinhoud op een hoger niveau te brengen?

Flexkrachten slechter af

Houtman en collega's laten aan de hand van de NEA ook zien dat de kwaliteit van de arbeidsinhoud van bepaalde typen flexkrachten sterk verschilt van die van werknemers met een vast contract. Opvallend zijn de lage (kwantitatieve en andere) taakeisen in combinatie

met een gebrek aan autonomie onder oproep- en invalkrachten en tijdelijke werknemers met een contract korter dan een jaar. Dit suggereert dat deze groep voornamelijk routinewerk heeft met weinig uitdaging. Uitzendkrachten ervaren de minste autonomie en ervaren tegelijkertijd relatief hoge taakeisen. Dit vergroot de kans op een hoge werkdruk en burn-outklachten. Na de uitzendkrachten rapporteren, respectievelijk oproep- en invalkrachten en tijdelijke werknemers met een contract van minder dan een jaar het grootste gebrek aan autonomie. De toename van het aandeel werkers met lage autonomie had mogelijk te maken met de sterke stijging van het aantal flexibele contracten (Houtman, Bakhuis Roozeboom, Kraan & Van den Bossche, 2017). Uitzendkrachten hebben in de periode 2014-2018 veel minder sociale steun van collega's dan werknemers in andere contractvormen en dit tendeert naar een stijging.

Fysieke belasting en gevaarlijk werk

Ten aanzien van fysiek zwaar werk en gevaarlijk werk valt de ongunstige positie van uitzendkrachten ook op. Gevaarlijk werk onder uitzendkrachten neemt zelfs toe (Houtman et al., 2017). Ook de Inspectie SZW zoomt in 'op de groep kwetsbare werkenden op de arbeidsmarkt die in potentie te maken heeft met oneerlijk werk en uitbuiting. De groep is groot en bestaat uit ruim 878.000 flexibele werknemers en zzp'ers met een onvoldoende of laag inkomen. Deze groep staat (...) bovendien vaker bloot aan fysieke belasting en gevaarlijke stoffen én kent een verhoogde instroom in een werkloosheids-, bijstands- of arbeidsongeschiktheidsuitkering. Dat betekent een cumulatie van arbeids- en bestaanszekerheidsrisico's voor groepen aan vooral de onderkant van de arbeidsmarkt' (Inspectie SZW, 2019, p. 3).

Kort-cyclische arbeid

Een aspect van kwaliteit van de arbeidsinhoud dat niet wordt gemeten in de NEA en niet onder de handhavingsprioriteiten van de Inspectie SZW valt is kort-cyclisch werk. De *European Working Conditions Survey* van Eurofound geeft daarover wél cijfers. Tussen 2005 en 2015 is het percentage Nederlandse werknemers dat taken doet van tussen de 1 en 10 minuten afgenomen van 33 naar 19 procent. Het percentage werknemers dat taken doet van minder dan een minuut is echter gelijk gebleven, ongeveer 15 procent (Pot, 2018b). Dat is opmerkelijk, omdat in die periode ook veel eenvoudig werk naar het buitenland is verplaatst.

We mogen aannemen dat achter deze cijfers onder andere de trend schuilgaat van platformwerk, waarvan een belangrijk deel samengaat met een relatief slechte kwaliteit van de arbeid (Evers & Pot, 2018). Ook de trend om via internet te bestellen creëert een slechte kwaliteit van de arbeid. Nachtwerk in distributiecentra is toegenomen. Werken in distributiecentra met een koptelefoon waardoor opdrachten worden gegeven of een speciale bril waarop de opdrachten worden geprojecteerd verhoogt de arbeidsproductiviteit, maar maakt het werk nog intensiever en kort-cyclischer. Iedereen in de online-keten, tot en met de chauffeurs van de bestelbussen en de fietskoeriers, wordt opgejaagd door een digitaal algoritme. Associeerden we tempo-gebonden arbeid in het verleden vooral met machines, nu is ook de algoritme-gestuurde arbeid daarvan een variant. Duitse cijfers laten zien dat er in Duitsland een toename is van het percentage werkenden dat monotone en tempo-gebonden arbeid doet, mede door de digitalisering (Ittermann & Virgillito, 2019).

4.4 Criteria voor goed werk

Het belang van objectieve criteria als basis voor (her)ontwerp van arbeidsorganisaties

Het is om een aantal redenen van belang om objectieve criteria voor goed werk te hebben. De belangrijkste reden is dat het betrokkenen (binnen een arbeidsorganisatie: bedrijfsleiding, ondernemingsraad, vakbondsleden, HRM-afdeling; op sectoraal niveau: onderhandelaars namens vakbonden, werkgevers en de overheid, vertegenwoordigers van expertinstututen) een objectieve basis biedt voor (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie en voor besluitvorming over verbetering van de kwaliteit van de arbeid.

Welke effecten een goede of slechte kwaliteit van de arbeid heeft dient hiervan onderscheiden te worden, mede omdat de beoordeling daarvan een sterk subjectief karakter kan hebben. Voorbeelden van gewenste effecten zijn: competentie-ontwikkeling, weinig stress, productief en innovatief kunnen zijn, een goede verhouding werk – privé, plezier in het werk, een goede werksfeer, zinvol werk, menswaardig werk.

Institutionele en juridische basis

In elke samenleving bestaan opvattingen over wat menswaardig werk is en wat mensionwaardig werk is. Voor een deel komen die terug in institutionele en juridische kaders, zoals in wat de ILO *decent work* noemt, soms vertaald met eerlijk werk, fatsoenlijk werk of goed werk. Meer specifiek Nederlands is er de Arbeidsomstandighedenwet, met name artikel 3.

De Arbeidsomstandighedenwet bepaalt dat gevaren en risico's bij de bron moeten worden aangepakt (primaire preventie) en dat de arbeidsomstandigheden moeten voldoen aan de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening. Deze regelgeving is onder andere gebaseerd op Europese richtlijnen. Uitwerkingen van artikel 3 zijn te vinden in het Arbeidsomstandighedenbesluit en op sectorniveau in arbocatalogi.

Objectieve criteria van goed werk

In bijgaand kader staan de criteria van goed werk op een rij. Deze criteria zijn gebaseerd op de theorie over kwaliteit van de arbeidsinhoud (paragraaf 2), de analyse van de recente trends van de arbeidsinhoud (paragraaf 3), de institutionele en juridische basis en recent onderzoek (Oeij, Rus & Pot, 2017).

De Gewoon Goed Werk Meter op de site van de FNV¹² kan helpen om werknemers bewust te maken van de problematiek. De meter vraagt vooral naar effecten en beleving en is daardoor minder geschikt om objectieve criteria aan te ontlenen en voor (her)ontwerp van de arbeidsorganisatie.

¹² <https://www.gewoongoedwerkmeter.nl/gewoon-goed-werk-meter>

Er is sprake van goed werk als:

Arbeidsvoorwaarden

- *het contract zekerheid biedt;*
- *de beloning voldoende is om fatsoenlijk van te kunnen leven;*
- *het beloningssysteem transparant en eerlijk is;*
- *werkers enige zeggenschap hebben over werktijden en veel zeggenschap over het moment dat ze verlof en vakantie willen opnemen;*
- *werkers in de gelegenheid worden gesteld zich bij te scholen;*

Arbeidsinhoud

- *in de functie zowel voorbereidende als uitvoerende als ondersteunende taken zitten;*
- *in de functie ook organiserende taken voorkomen (werkoverleg en overleg met andere afdelingen);*
- *in de functie een evenwichtige verdeling bestaat van makkelijke en moeilijke taken;*
- *er autonomie is ten aanzien van werktempo, werkvolgorde en werkwijze;*
- *het werk niet kort-cyclisch of tempo-gebonden is;*
- *makkelijk de hulp van collega's en leidinggevende kan worden ingeroepen;*
- *er voldoende en tijdig informatie en terugkoppeling wordt gegeven over het werk;*
- *werkers inzicht hebben in gebruikte algoritmen;*

Arbeidsomstandigheden

- *er preventieve maatregelen en waar nodig beschermende maatregelen zijn genomen om (psychisch en fysiek) veilig en gezond te kunnen werken;*
- *de werkplek niet geïsoleerd is en er contactmogelijkheden zijn;*

Arbeidsverhoudingen

- *werkers voldoende en tijdig informatie krijgen over strategie en resultaten van de organisatie;*
- *werkers in werkoverleg kunnen meepraten over (nieuwe) werkprocessen, werkverdeling, te leveren prestaties ('targets') en arbeidsomstandigheden;*
- *er maatregelen zijn genomen om pesten, seksuele intimidatie, discriminatie en geweld van collega's/klanten/cliënten te voorkomen;*
- *de bejegening respectvol is;*
- *er geen sprake is van 'real-time' (digitale) controle van prestaties en bewegingen;*
- *er afspraken zijn gemaakt over het verzamelen en beschermen van gegevens van werkers (AVG);*
- *werkers buiten werktijd niet hoeven te reageren op berichten van de baas.*

4.5 Geschiedenis beleid kwaliteit van de arbeidsinhoud

Experimenten werkstructurering en werkoverleg; het harmoniemodel

In 1968 verscheen bij de Commissie Opvoering Productiviteit (COP) van de SER een rapport over een socio-technisch veldexperiment werkstructurering bij de Post-, Cheque- en Girodienst. De gerealiseerde veranderingen werden aangeduid als: van simpele individuele taken naar complexe groepstaken, van complexe organisatie naar simpele organisatie, van controlerende chefs naar coördinerende chefs (Van Beinum, Van Gils & Verhagen, 1968). Dit was één van de resultaten van experimenten werkstructurering en werkoverleg die door het ministerie van Sociale Zaken werden gesubsidieerd en werden begeleid door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Geneeskunde (NIPG) TNO en het Tavistock Institute of Human Relations te Londen. De COP-SER vormde de begeleidingscommissie. Doel van de experimenten was om de productiviteit en flexibiliteit van de organisatie én de arbeidsvoldoening van de werknemers te vergroten. De vakbonden bepleitten horizontale en verticale taakverruiming en autonome arbeidsgroepen (NVV, 1966). In de SER is men het er in 1968 over eens dat werknemers vanaf het begin bij automatisering moeten worden betrokken. De najaarsefficiencydagen van de Nederlandse Vereniging voor Management NIVE in 1969 gingen over 'Samenwerking in de zeventiger jaren'. In dat positieve klimaat vormde het NIVE in 1970 een landelijke Studiegroep Werkoverleg van werkgevers, vakbonden en onderzoekers. Dr. T. Herrema, directeur Bedrijf Kleefsewaard, ENKA N.V. te Arnhem, werd voorzitter: 'De onderneming ervaart, dat wij leven in een samenleving en een tijd waarin het geven van meer werk-inhoud, werkstructurering, een noodzaak is; waarin men werknemers de kans geeft en moet geven mede te bepalen wat deze werk-inhoud zal zijn en onder welke omstandigheden dit werk zal moeten worden uitgevoerd. Wij groeien naar duidelijke, horizontale structuren, waarin meer gelegenheid wordt geboden op alle niveaus een stem te laten horen' (Herrema, 1972, pp. 7-8). Tot de verbeelding sprekende socio-technische experimenten werkstructurering kwamen bijvoorbeeld tot stand bij Philips (Den Hertog, 1977). De Metaalbedrijfsbond NVV stelt in 'Vakbeweging en Onderneming': 'Op langere termijn gezien kan de doelstelling van het bedrijvenwerk het beste in algemene termen omschreven worden als het vermenschlijken van de arbeidssituatie. Dat gaat niet alleen over veiligheid en gezondheid, maar ook over leiderschap en "een stuk eigen speel- en beslissingsruimte"' (1970, pp. 43-44). Poppe, toen hoofd van de afdeling Onderzoek en Voorbereiding van de Industriebedrijfsbond NVV, presenteerde een eigen vakbondsoptiek op het werkoverleg (Poppe, 1972). De bonden stelden zich echter steeds afstandelijker op omdat ze hadden ervaren dat in de experimenteerbedrijven vakbonden en werknemers niet of nauwelijks werden betrokken (Looise, 1976). Ramondt (1974) gaf zijn evaluatieonderzoek zelfs als titel 'Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders'. Die geringe betrokkenheid is volgens hem een van de redenen geweest waarom de experimenten werkstructurering en werkoverleg vaak niet beklifden en een beperkte verspreiding kregen.

Kwaliteit van de arbeid; tussen coalitie- en conflictmodel

Kort daarna komen discussie over en onderzoek naar kwaliteit van de arbeid in de belangstelling. Het initiatief ligt bij de overheid, die wil weten hoe de stand van zaken is en die het Instituut voor Arbeidsvraagstukken in Tilburg een beschrijvend onderzoek laat doen naar

Amerikaans voorbeeld (Zanders, Van Büchem & Van Berkel, 1977). Ook andere onderzoekers pakken het thema op. Een goed overzicht van de discussie geven de Bedrijfssociologische Studiedagen van 1978 (Van Dijck, Van Hoof, Mok & De Nijs, 1980). Voor de vakbeweging was directe beïnvloeding van de kwaliteit van de arbeid tot dan toe geen belangrijke doelstelling geweest. De focus was inkomen en werktijden. Maar de geringe belangstelling hing ook samen met de afspraak dat vakbonden na de oorlog zouden afzien 'Van enige aanspraak op een actieve rol van de werknemers in het bedrijfsbeheer, in ruil voor een ruime vertegenwoordiging in officiële economische lichamen ter advisering van de regering' (Windmuller & De Galan, 1977, p. 94). Daarmee was voor werkgevers wat zij al voor de oorlog zagen als het socialistische gevaar van medezeggenschap geweken. NVV en NKV kwamen in de jaren zeventig met de visie 'Dat alleen door brede en diepgaande veranderingen in de economische orde, in de toegepaste technologie en in de arbeidsorganisaties zelf, de kwaliteit van de arbeid blijvend kan worden verbeterd ten bate van zoveel mogelijk werknemers' (Van Klaveren, 1980, pp. 196 en 198). De vakbonden zouden daaraan moeten werken met gebruikmaking van machtsstrategieën, omdat belangen van werkgevers en werknemers nu eenmaal verschillen. De rol van de vakbeweging veranderde begin jaren zeventig toen het bedrijvenwerk werd opgebouwd. Ook dat ging gepaard met een radicale maatschappijvisie, althans bij de belangrijke speler Industriebond NVV, die een socialistische samenleving op basis van arbeidsdemocratie bepleitte ('Fijn is anders', 1974). Dat maakte werkgevers kopschuw en versterkte de polarisatie. Vakbondsvoorzitter Arie Groenevelt wilde geen kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap. Ondernemingsraden zouden moeten worden omgevormd tot organen die alleen rekening houden met de belangen van het personeel en zich beperken tot controle op het ondernemingsbeleid. Het harmoniemodel en het coalitiemodel werden verruild voor het conflictmodel. De meest spectaculaire voorbeelden daarvan waren bedrijfsbezettingen, ook bij de ENKA in Breda in 1972. Spit, vicevoorzitter van de FNV, wijst erop dat druk van buiten (lees: politiek/overheid) nodig is om het sociaal beleid op een hoger plan te brengen en daardoor de werking van het marktmechanisme af te zwakken en te kanaliseren (Spit, 1978). Interessant is dat Spit tamelijk uitvoerig beschrijft dat meer autonomie voor werknemers een daarop toegesneden organisatie- en besluitvormingsstructuur vereist en een andere taakhoud oplevert voor leidinggevenden. Hij had kort daarvoor goed geluisterd naar een lezing van De Sitter. In dezelfde periode ging de Industriebond FNV voortvarend aan de slag met projecten kwaliteit van de arbeid, ook al was de economische orde nog niet diepgaand veranderd. Bedrijfsledengroepen werden begeleid door bestuurders en stafmedewerkers, die daarvoor veel materiaal ontwikkelden (Waleson & Felsler, 1978). Stimulerend was dat de ondernemingsraden bij wet vanaf 1979 zelfstandige organen werden met uitsluitend werknemersvertegenwoordigers. Dat loste echter de ambivalentie van sommige vakbonden tegenover de ondernemingsraad niet op, want die werd nog steeds geacht de belangen van de werknemers én de organisatie te behartigen.

Anders werken, maar niet samen

In de jaren tachtig en negentig wordt kwaliteit van de arbeid vooral in verband gebracht met nieuwe technologie (micro-elektronica en robotisering) en met de toegenomen stress als gevolg van werkdruk. De vakbeweging kwam met beleidsnota's ('Technologie en Vakbeweging'; 'Automatisering en werkgelegenheid'; 'Automatisering de baas'), een Steunpunt Technologie voor

ondernemingsraden, cursussen en voorlichtingsboekjes zoals 'Sociaal inventief automatiseren'. Gepleit werd voor arbeidstijdverkorting om het overblijvende werk eerlijk te verdelen en voor taakverrijking en het tegengaan van taakverarming. Aan werkgeverskant zijn de gedachten van een integrale theorie en aanpak zoals van De Sitter en van kwaliteitsgoeroe Deming terug te vinden in het discussieproject Anders Werken (1981-1985) van de werkgeversorganisatie NCW en in het FME-project Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS, 1984-1988). In de brochure over MANS verzuchtten de opstellers: 'Taylor heeft ons opgezadeld met de erfenis van zijn *scientific management* waarbij arbeid degradeerde tot niets anders dan het opvolgen van nauwkeurige instructies. Hierdoor werden arbeiders "domme" uitvoerders van de instructies en moesten zij tevens gecontroleerd worden' (Bloemen, 1988, p. 12). Volgens Deming en MANS moest juist de kennis van de werknemers worden benut. Die zien de fouten, die zien de zwakke plekken, die zien alles. Ook het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam verspreide die gedachte en overslagbedrijven gingen socio-technische experimenten aan. Dat was mede een antwoord op het door de Vervoersbond FNV geëiste technologie-overleg. Ondernemingsraden waren nauw betrokken en werden gesteund door de bond en door externe deskundigen (Smit, 2013). Toch bleven dat uitzonderingen. Ondanks dat ideeën van mensen in werkgeversorganisaties en vakbonden soms overeen kwamen, wisten de organisaties elkaar niet te vinden zoals blijkt uit het feit dat men het in de SER in 1982 over vrijwel niets eens werd bij de advisering over de effecten van micro-elektronica.

In 1980 nam de regering een standpunt in ten aanzien van de aanbevelingen van de 'Adviesgroep maatschappelijke gevolgen van de micro-elektronica', de zogenaamde commissie-Rathenau. Zij nam onder andere de aanbeveling over om mogelijke positieve en negatieve gevolgen van nieuwe technologie vooraf te onderzoeken en te beoordelen (*technology assessment*) om zo nodig te kunnen bijsturen. Verder wilde de regering de declassering van functies, een van de mogelijke negatieve gevolgen, zo goed mogelijk opvangen. Er kwamen een Subsidieregeling Arbeidsplaatsenverbetering en een meer specifieke Regeling Functieverbetering. Terugdringen van kort-cyclisch werk was een expliciete doelstelling. Kwaliteit van de arbeid was tot dan toe een onderbelicht beleidsfacet (Pot & Vreeman, 1982). Variaties op de socio-technische ontwerptheorie zijn ook terug te vinden in opvattingen over kwaliteit van de arbeid bij de vakbeweging (leermogelijkheden, reductie van stressrisico's) en in de uitwerking eind jaren tachtig van artikel 3 'Welzijn bij de Arbeid' van de toenmalige Arbeidsomstandighedenwet. De uitwerking van dat artikel in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ging onder andere over goede ergonomische omstandigheden, het terugdringen van kort-cyclisch werk, taakverrijking (zowel makkelijke als moeilijke taken), autonomie, contact met collega's en informatieret koppeling (Projectgroep WEBA, 1989; Ministerie van SZW, 1991).

De verwachting in de vakbeweging was dat de introductie van nieuwe technologieën en het van kracht worden van de nieuwe Arboret een positieve invloed zouden hebben op activiteiten van werknemersvertegenwoordigers (bedrijfsledengroepen en ondernemingsraden) in bedrijven en instellingen. In de nota 'Werken in 2000' (FNV, 1987) werden de belangen van werknemers als volgt benoemd:

- a. Het werk moet veilig zijn, niet ongezond, niet te zwaar in fysiek of psychisch opzicht.
- b. De werkzekerheid is van belang, mensen moeten werken op geregelde en acceptabele werktijden.
- c. Het inkomen dat via het werk wordt verdiend moet voldoende zijn om een zelfstandig bestaan op te bouwen.
- d. Het werk moet er toe bijdragen dat werknemers zich kunnen ontplooiën, hun creatieve vaardigheden kunnen benutten en niet vervreemden van het product dat ze maken. Er moet uitzicht zijn op een loopbaan, die leidt tot meer mogelijkheden voor de betrokkene.
- e. Het werk moet mogelijkheden bieden voor sociale contacten tussen mensen.
- f. Mensen moeten in staat worden gesteld zich verantwoordelijk te voelen voor het werk. Ze moeten zoveel mogelijk zelf beslissingen kunnen nemen. De wijze waarop de medezeggenschap is georganiseerd in het bedrijf is dan ook van grote betekenis.
- g. Het werk moet als zinvol worden ervaren.

Het CNV sprak in zijn sociaaleconomisch programma 1994-1998, getiteld 'Het betere werk', over 'Organisatiestructuren, die gepaard gaan met een optimale kwaliteit van de arbeid' (CNV, 1994, pp. 25-26).

Onderzoek naar beïnvloeding werkorganisatie door vakbondsacties

Uit verschillende onderzoeken in deze periode blijkt echter dat er van die (mede)zeggenschap over arbeid en technologie weinig terecht kwam (Pot, 2019). Een belangrijk onderzoek op dit gebied is dat van Buitelaar en Vreeman (1985) en betreft werknemersonderzoeken en werknemersplannen waarbij ondernemingsraden en bedrijfsledengroepen vanaf eind jaren zeventig betrokken waren. De meeste aandacht kregen fysieke arbeidsomstandigheden bij het werken met de nieuwe machines en technologie. Oplossingen voor monotone arbeidsinhoud waren taakroulatie en taakverrijking. Een integrale verandering van de arbeidsorganisatie bleek echter niet van de grond te komen. Dat had te maken met het volgende. Werknemers konden zich vaak moeilijk andere situaties dan de bestaande voorstellen, een bekend psychologisch fenomeen, dat tijd en begeleiding vraagt om te doorbreken. Taakroulatie kon ook tot een hogere belasting leiden als men verschillende taken moest doen buiten de eigen routine. Taakverrijking kon leiden tot het werken met andere collega's of op geïsoleerde werkplekken en daardoor minder aantrekkelijk zijn.

De onderzoekers pleiten ervoor om dit soort projecten veel zwaarder aan te zetten. Er moet een duidelijke aanleiding zijn, draagvlak bij kaderleden, ondernemingsraad en achterban, teamwerk, ondersteuning door vakbondsbestuurder en vakbondsadviseurs, een strategisch plan, een publicatieplan enzovoort (Buitelaar & Vreeman, 1985, pp. 553-557).

Zoals eerder beschreven verkleint een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud de stressrisico's. De Dienstenbond FNV maakte er een nieuw vakbondsthema van en Warning deed daar onderzoek naar. Geen van de beschreven initiatieven was een volledige mislukking, noch een compleet succes. Teleurstellingen waren er ook, vooral door onverwachte gebeurtenissen zoals fusies, rode cijfers en verslechtering van de afzetmarkt, waardoor de aandacht voor oorzaken

van stress die verband houden met de werkorganisatie weer wegzakte. Belangrijke factoren voor succes bleken te zijn: een relatief hoge werkdruk en vermoeidheid, betrokkenheid van de werkgever bij het onderzoek naar werkdruk, de bereidheid om machtsmiddelen te gebruiken, het kunnen aantonen van gevolgen van hoge werkdruk voor de bedrijfsvoering, een cao-overleg op bedrijfsniveau en een gunstige bedrijfseconomische situatie (Warning, 2000, p. 292).

Samen voor sociale innovatie

Werkdruk is ook deze eeuw een belangrijk thema gebleven voor alle vakbonden en ook voor nieuwe belangenorganisaties van werknemers. Denk aan de acties in het onderwijs en in de zorg. Daarbij was en is de aandacht vooral gericht op personeelstekorten en niet of nauwelijks op verkleinen van stressrisico's door het werk anders te organiseren. Daarnaast heeft bijvoorbeeld de FNV een individuele Sneltoets Werkdruk op de eigen website en kan daar een Werkdrukbox worden aangevraagd waarin ook wel organisatie-aspecten zoals planning aan de orde komen, maar de nadruk ligt op personeelstekort. De aandacht van het management, coaches en consultants is sterk verschoven in de richting van werknemers helpen om beter met stress om te gaan (secundaire preventie). De Inspectie SZW concludeerde onlangs: '24 van de 28 (in 2019) geïnspecteerde accountantskantoren hebben de aanpak van werkdruk niet in orde' (Inspectie SZW, 2020, p. 4).

Om andere redenen dan werkdruk weten sociale partners elkaar aan het begin van deze eeuw toch weer wat makkelijker te vinden op het onderwerp werkorganisatie. De mondialisering heeft de concurrentie vergroot waardoor de noodzaak van innovatie is toegenomen. Er is het perspectief van een kleiner wordende beroepsbevolking waardoor de arbeidsproductiviteit omhoog zal moeten om het bestaande niveau van welvaart te kunnen behouden. Ook zijn de lessen van de integrale benadering nog niet vergeten. Werkgevers- en werknemersorganisaties vonden elkaar in het Platform Slimmer Werken (2004), later in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2006-2012), waaraan ook kennisinstellingen deelnamen en dat voor een deel projectmatige steun kreeg van de overheid. AWWN speelde in deze ontwikkeling een hoofdrol. Ook de SER steunde het initiatief (SER, 2006). Sociale innovatie is het gelijktijdig en participatief verbeteren van de kwaliteit van arbeid (leermogelijkheden, vermindering werkdruk) en organisatie (arbeidsproductiviteit en innovatief vermogen) (Pot, 2012). De geslaagde voorbeelden op de kennisbank sociale innovatie en de evaluatie van Xavier en Pot (2012) laten zien dat co-creatie, samenwerking van management en medewerkers (vertegenwoordigers) de belangrijkste succesfactor was. Overigens waren en zijn er natuurlijk ook voorbeelden van sociale innovatie of anders organiseren waar vakbonden helemaal niet bij betrokken waren, met name in organisaties met veel hoogopgeleide werknemers, zoals consultants, ICT'ers, leraren en zorgprofessionals.

De FNV lanceerde op de eigen website de Gewoon Goed Werk Meter om de leden bewust te maken van deze problematiek en om gegevens te verzamelen voor de eigen strategie. Zoals gezegd vraagt de meter vooral naar effecten en naar subjectieve belevingen en minder naar objectieve criteria voor goed werk.

Rond 2012 werd de aandacht voor sociale innovatie verdrongen door duurzame inzetbaarheid als gevolg van de beslissing om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen. De co-creatie (coalitiemodel) liep een deuk op omdat de nieuwe actievorm organisatie (conflictmodel) de werkgevers in het verkeerde keelgat schoot. Met de hernieuwde aandacht voor digitalisering en robotisering is de aandacht voor sociale innovatie echter weer terug, maar anders dan in het verleden is die aandacht niet programmatisch, werken sociale partners nauwelijks samen en houdt de overheid zich op afstand. Bij het programma *Smart Industry* werd de vakbeweging niet betrokken en sociale innovatie kreeg er geen structurele plek, ondanks verschillende pogingen om dat te bewerkstelligen. Dat heeft allerlei achtergronden: een neoliberale ideologie, arbeidsverhoudingen die verhard zijn, een nieuw FNV-bestuur dat zijn draai nog moest vinden. In zijn verkenning en werkagenda digitalisering 'Mens en technologie: samen aan het werk' van eind 2016 benadrukt de SER herhaaldelijk het belang van sociale innovatie. Mede vanwege de genoemde achtergronden eindigt het rapport slechts met algemene aandachtspunten, die in 2019 nog eens werden geactualiseerd in een kennisdocument (SER, 2019). De tijd was kennelijk nog niet rijp voor duidelijke aanbevelingen en een nieuw initiatief.

In 2020 lijkt er meer beweging te komen. Dat is bepaald niet overbodig want het is inmiddels tamelijk algemeen geaccepteerd dat het marktmechanisme niet vanzelf tot een goede-baneneconomie leidt. Op dit punt is er volgens Amerikaanse wetenschappers zelfs sprake van massief marktfalen (Acemoglu & Restrepo, 2019; Rodrik & Sabel, 2019; Autor, Mindell & Reynolds, 2019). Op basis van een evaluatie van de *EU2020 Strategy* zegt de Europese Commissie (2019) dat er te eenzijdig aandacht is geweest voor de werkgelegenheid en dat er meer aandacht nodig is voor de kwaliteit van de arbeid. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) vindt dat en gelooft niet dat het vanzelf goed komt. De Raad signaleert intensivering van de arbeid en problematische kanten aan technologisering en aan flexibilisering. Goed werk staat onder druk en dat vermindert de grip op geld, de grip op het werk en de grip op het leven. Om meer grip op het werk te krijgen adviseert de WRR om een programmatische aanpak te ontwikkelen voor goed werk binnen bedrijven en instellingen in combinatie met versterking van de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties (WRR, 2020, p. 233).

Wat leren we van deze geschiedenis?

Van deze korte beschrijving van de geschiedenis leren we vooral dat het bepalen van adequate vakbondsstrategieën om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden uitermate moeilijk is. Er spelen ten minste vijf dimensies waarop keuzes moeten worden gemaakt, in onderlinge samenhang met de andere dimensies en afhankelijk van sociaaleconomische, respectievelijk politieke omstandigheden en machtsverhoudingen. Die dimensies zijn:

- a. Termijn: korte termijn (beperkte verbeteringen) – lange termijn (grote verbeteringen in andere economische orde)
- b. Aard vakbeweging: sociale partner – belangenbehartiger – klasse-organisatie
- c. Arbeidsverhoudingen: harmoniemodel – coalitiemodel – conflictmodel
- d. Niveaus: (inter)nationaal – sector – onderneming/instelling
- e. Werknemersvertegenwoordiging: vakbond – OR – werkoverleg

Keuzes op deze dimensies bepalen mede de rol van de werknemersvertegenwoordiging ten opzichte van het management (alarmeren-informereren-controleren-corrigeren-initiëren-adviseren) en de actievormen en instrumenten om invloed uit te oefenen.

De geschetste geschiedenis laat zien dat de vakbeweging op al deze dimensies posities heeft gekozen om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te verbeteren en dat die posities en de combinatie van posities wisselt en sterk afhankelijk is van de omstandigheden van de betreffende organisatie en de samenleving als geheel.

De dominante aanpak van kwaliteit van de arbeidsinhoud in Nederland wordt vooral gekenmerkt door doelen op korte termijn, de vakbeweging als belangenbehartiger, gebruikmakend van het coalitiemodel, actief op verschillende niveaus (nationaal wetgeving, sectoraal, vooral arbocatalogi en onderneming/instelling) en als werknemersvertegenwoordiging de OR met daarin vakbondsleden. Opvattingen over de vakbeweging als klasse-organisatie die het conflictmodel hanteert om langetermijndoelstellingen te realiseren hebben maar beperkt voet aan de grond gekregen. In die opvattingen zijn humanisering van de arbeid en sociale innovatie nieuwe trucs van het management en is arbeidstijdverkorting een truc van rechts, beide bedoeld om de arbeidersklasse een rad voor ogen te draaien (Buitelaar & Pot, 1982). Het andere uiterste – lange termijn, sociale partners en harmoniemodel – heeft wél bredere aanhang gekregen, maar heeft door de werkelijkheid van belangentegenstellingen en verschuivende machtsverhoudingen (De Beer & Keune, 2018) aan geloofwaardigheid ingeboet.

En dan is er natuurlijk ook nog de persoonlijke factor, een visionaire werkgever of een charismatische OR-voorzitter of een bevolgen vakbondsbestuurder, die een uitstekend verbeterproject van de grond krijgt en succesvol weet af te ronden. In veel geslaagde projecten lijkt dit een weliswaar niet voldoende, maar wél een noodzakelijke voorwaarde te zijn geweest.

4.6 Discussie over strategieën

Conclusies afgelopen periode

De trendstudies laten zien dat hoge taakeisen en lage autonomie in de afgelopen periode vaker voorkomen. Er is sprake van intensivering en meer werkdruk. Bij mensen met flexibele contracten komt dat vaker voor dan bij mensen met vaste contracten. Mensen met flexibele contracten lopen ook meer kans op fysiek zwaar en gevaarlijk werk. Het aantal mensen dat kortcyclisch werk verricht neemt niet af, ondanks wetgeving ter zake sinds 1989. Alle reden dus om 'Het betere werk' als 'De nieuwe maatschappelijk opdracht' te zien (WRR, 2020).

Arbeidsorganisatie en functie-inhoud zijn niet zozeer het gevolg van technologische en/of economische ontwikkelingen als wel van hoe belanghebbenden arbeid en arbeidsmarkt organiseren. Er zijn keuzemogelijkheden en het marktmechanisme leidt niet vanzelf tot een goede kwaliteit van de arbeidsinhoud.

In het verleden zijn er diverse initiatieven van overheid, sociale partners en ondernemingen en instellingen geweest om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te verbeteren, maar dat is beperkt gebleven en de resultaten waren vaak tijdelijk. Het initiatief lag nogal eens bij een visionaire werkgever of een charismatische OR-voorzitter of een bevolgen vakbondsbestuurder. De meer programmatische aanpakken kwamen van werkgeversorganisaties, al dan niet samen met vakbonden. De overheid ondersteunde de ontwikkelingen met wetgeving, onderzoek en subsidies voor verbeterprojecten. De invloed van vakbondswerk in de bedrijven was gering en verliep vooral via ondernemingsraden.

De strategische keuzes van de vakbeweging veranderden om begrijpelijke redenen nogal eens. De dominante strategie ten aanzien van kwaliteit van de arbeidsinhoud in Nederland lijkt de facto te worden gekenmerkt door doelen op korte termijn, de vakbeweging als belangenbehartiger, gebruikmakend van het coalitiemodel, actief op verschillende niveaus (nationaal wetgeving, sectoraal, vooral arbocatalogi en onderneming/instelling) en een ambivalente verhouding met de ondernemingsraad.

Strategie komende periode

Dat lijkt onder de huidige omstandigheden en met als grootste uitdagingen de flexibilisering, intensivering en technologisering nog steeds de meest voor de hand liggende aanpak, uiteraard met de aantekening dat ambivalenties moeten worden opgelost. Maar waarom zou de vakbeweging de komende tijd lukken wat de afgelopen 50 jaar nauwelijks is gelukt? Dat zou een belangrijke vraag moeten zijn in de strategiediscussie die gaande is. Er is een duidelijke positiebepaling gewenst om die voor de hand liggende strategie toe te spitsen. Dat doet denken aan vergelijkbare discussies aan het begin van de jaren tachtig (Pot & Waleson, 1981) toen de micro-elektronica en robots belangrijk werden, de ondernemingsraad een zelfstandig orgaan met meer wettelijke bevoegdheden was geworden en de Industriebond FNV de strategie 'Vandaag controleren om morgen te beslissen' publiceerde. Ook nu wordt gepleit voor een sterkere vakbond op organisatieniveau om daar te bereiken wat centraal niet of minder goed lukt (Boumans & Eshuis, 2019).

Dat lijkt logisch maar is niet makkelijk. Bedrijfsledengroepen zijn succesvol waar ze ook de OR weten te domineren en de strategie goed weten af te stemmen met de bonden. Denk bijvoorbeeld aan Tata Steel en de havens, maar ook aan het voorbeeld van het programma *Arbeit 2020* van de vakbonden in Nordrhein-Westfalen (NRW). Zie hiervoor de bijlage bij deze publicatie. Dat komt echter niet vaak voor. Om meer te bereiken op het vlak van werkorganisatie zou de vakbond langduriger en intensiever dan in het verleden dit soort projecten moeten ondersteunen zoals Buitelaar en Vreeman (1985) bepleiten. Warning (2007) relativeert die optie door te zeggen dat de vakbond nu eenmaal de directe problemen van de werknemers moet aanpakken en dat het bij het beïnvloeden van de werkorganisatie nu eenmaal een gegeven is dat de vakbond geen deel van die organisatie is en dus alleen indirect kan beïnvloeden.

Of werknemers via het werkoverleg kunnen meepraten hangt sterk af van het managementregime. In klassieke hiërarchische organisaties met een regime van bevelen

en controleren zal dat niet lukken. Denk maar aan het voorbeeld van fietsenfabriek Gazelle uit het begin van dit artikel, waar de OR het kort-cyclische werk en de schijnconstructie van *contracting* niet aan de orde wil stellen omdat de directie dreigt de productie naar het buitenland te verplaatsen. Bij een regime van betrokkenheid en vertrouwen kan het wél. Daar kunnen mensen in het werkoverleg meedenken over technologische en sociale innovaties en kan de ondernemingsraad bewaken wat de consequenties zijn voor werkgelegenheid, functieniveau/beloningsstructuur en andere zaken waarvoor de OR advies- en instemmingsrecht heeft. Zie het voorbeeld van de digitaliseringsovereenkomst bij Solvay in de bijlage bij deze publicatie.

Een klassiek voorbeeld van de noodzaak tot goede afstemming is het volgende. Verbetering van de kwaliteit van de arbeidsinhoud door herontwerp van de werkorganisatie leidt er vaak toe dat met hetzelfde aantal mensen meer werk kan worden gedaan (het productiviteitsvoordeel). Dat kan de werkdruk verkleinen, maar kan ook leiden tot boventaligheid als de productie of dienstverlening niet wordt uitgebreid. Dat dilemma voor de vakbeweging bestaat al sinds de introductie van de wetenschappelijke bedrijfsvoering ruim 100 jaar geleden. Het antwoord van het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV) was ook toen al: afstemming door medezeggenschap, cao's en sociale zekerheid, eisen stellen aan het soort technische en organisatorische innovaties, en niet het tegenhouden van elke innovatie (Pot, 2019). Over werkoverleg werd toen nog niet gesproken.

De OR kan ook meer aandacht geven aan het naleven van bepalingen in arbocatalogi. Daar staat bijvoorbeeld vaak in dat werk met repeterende bewegingen moet worden teruggedrongen. OR en/of vakbonden kunnen zogenaamde focusgroepen organiseren die zich gezamenlijk buigen over de (start)vraag 'Wat vind jij het belangrijkste aan je werk?' (Korevaar, 2011). Zie voor andere voorbeelden van medezeggenschap in organisatieontwikkeling Van der Meer en Smit (2010), Smit, Tros & Van Houten-Pilkes (2019) en kennisbanksocialeinnovatie.nl.

Vakbonden kunnen de OR scholen en adviseren (Manshanden, 2019), criteria voor goed werk aanreiken en ondersteuning geven bij het beoordelen van nieuwe technologieën en nieuwe organisatieconcepten. Ze kunnen in cao's afspraken maken om aandacht aan sociale innovatie te gaan geven, zoals in de cao Metaal & Techniek van 2019. De verbetering van kwaliteit van de arbeid zal vaak gepaard moeten gaan met de aanpak van dubieuze contractvormen (Keune & Pedaci, 2019), gezien de samenhang die in paragraaf 3 (recente trends kwaliteit van de arbeidsinhoud) is beschreven. Dat is vooral een zaak van de vakbonden op sectorniveau, maar acties in bedrijven kunnen helpen, zoals in de schoonmaaksector is gebleken. Vakbonden kunnen aandringen op meer aandacht van de Inspectie SZW voor monotone en tempo-gebonden arbeid. Ze kunnen tevens aandringen op actualisering van de Arbowet – die zou in 2020 worden geëvalueerd – en op wetgeving die de nieuwe verdienmodellen zoals bij Uber en Deliveroo in goede banen leidt, met inachtneming van de voorstellen van de Commissie Regulering van Werk (2020). Ook is een nieuw gezamenlijk initiatief met werkgeversorganisaties op sectorniveau mogelijk in het verlengde van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. De WRR noemt dat de programmatische aanpak. Betrokkenheid van de overheid daarbij zou in het verlengde kunnen liggen van het advies dat de minister van SZW en de staatssecretaris van EZK aan de SER hebben gevraagd over 'een succesvollere toepassing van sociale innovatie' (Ministerie van SZW, 2020).

Monitoren is belangrijk. Er is natuurlijk al de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS. Maar er kunnen ook streefcijfers worden afgesproken zoals de sociale partners van Vlaanderen doen (Pot, 2018a). Verder verdient het aanbeveling de kwaliteit van de arbeid op te nemen in de Monitor Brede Welvaart van het CBS (Pot & Smulders, 2019; WRR, 2020).

Een sectoraanpak kan eveneens van de overheid komen. Zie het Vlaamse voorbeeld van het programma 'Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra' in de bijlage. De overheid kan ook artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet weer eens wat meer onder de aandacht brengen, onder andere door toelichting op wat wordt bedoeld, voorbeelden, onderzoek en – hoe lastig ook – handhaving. Ook grotere programmatische campagnes van de overheid liggen voor de hand in deze tijd van versnelde technologische innovatie. Duitsland en Finland laten mooie recente voorbeelden zien van hoe naast *high-tech* programma's ook programma's voor goed werk bestaan.

De bundel waarin dit artikel staat is vooral bedoeld als discussie over vakbondsstrategie. Om succesvol te zijn, ook op het vlak van arbeidsinhoud, is het noodzakelijk dat de vakbeweging keuzes maakt op het vlak van onderwerpen, strategische opties, niveaus (landelijk, sectoren, organisaties) en partners en die keuzes vervolgens consequent uitwerkt in ten minste middellangetermijnbeleid en concrete acties. Dat hoeft niet voor alle situaties hetzelfde te zijn, denk aan verschillende aanpakken bij regimes van bevelen en controleren en betrokkenheid en vertrouwen of aan verschillende kenmerken van werk en arbeidsverhoudingen in sectoren. Het hoeft ook niet allemaal tegelijk. Creëer eerst eens meer mooie voorbeelden in organisaties en op sectorniveau waar bereidheid bij de betrokkenen bestaat om iets te doen.

Literatuur

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2019). *The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labor demand* (NBER Working Paper No. 25682). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Autor, D., Mindell, D. & Reynolds, E.B. (red.) (2019). *The work of the future: shaping technology and institutions*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- Beer, P.T. de & Keune, M.J. (2018). 'De erosie van het poldermodel'. *Mens en Maatschappij* 93(3) 231-260.
- Beinum, H.J.J. van, Gils, M.R. van & Verhagen, E.J. (1968) *Taakontwerp en Werkorganisatie, een Socio- technisch Veldexperiment*. Den Haag: C.O.P./S.E.R.
- Bloemen, E.S.A. (1988). *Scientific management in Nederland 1900-1930*. Amsterdam: Neha.
- Boumans, S. (2015). *De waarde van werk. Vakmanschap, professionaliteit en de vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Boumans, S. & Eshuis, W. (red.) (2019). *Positie en strategie vakbeweging*. Amsterdam: De Burcht.
- Buitelaar, W. & Pot, F. (1982). 'De werkplaats van Coriat: de vakbeweging voorbij?' *Tijdschrift voor Politieke Economie* 5(4), 131-144.
- Buitelaar, W. & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.
- Christis, J., Klaveren, M. van & Pot, F.D. (1985). 'Technologie-overeenkomsten vergeleken:

Onderhandelingen over technologie en arbeidsorganisatie in Engeland, West-Duitsland, Zweden en Nederland'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1(4), 63-75.

CNV (1994). *Het betere werk*. Utrecht: CNV.

Commissie Regulering van Werk (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. Zonder plaats: zonder uitgever.

Dijck, J.J.J. van, Hoof, J.A.P. van, Mok, A.L. & Nijs, W.F. de (red.) (1980). *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Doorewaard, H., Klaveren, M. van, Pot, F. & Woude, M. van der (red.) (1983). *Stratego op bedrijfsniveau. Onderzoek naar techniek en organisatie als resultaat van strategisch handelen*. Nijmegen/Amsterdam: ITS/SISWO.

European Commission (2019). *Assessment of the Europe 2020 Strategy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Evers, G. & Pot, F. (2018). 'Platformwerk ontwricht ons arbeidsbestel'. *Economisch-Statistische Berichten* 103 (47685), 42-44.

FNV (1987). *Werken in 2000*. Amsterdam: FNV.

Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn, A. & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand*. Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.

Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F. & Est, R. van (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer – bedrijfskeuzes bij technologische innovaties*. Den Haag: Rathenau Instituut.

Gezondheidsraad. (2018). *Gezondheid en langer doorwerken*. Den Haag: Gezondheidsraad.

Hacker, W. (1986). 'Complete vs. incomplete working tasks: A concept and its verification'. In: Debus, G. & Schroiff, H.-W. (red.). *The psychology of work organization*, 23-36. Amsterdam: North Holland Publishers.

Hacker, W. (2003) 'Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 105-130.

Herrema, T. (1972). 'Motivering. In: Herrema, T., Stevens, F.Th.M., Neeteson, J.G. & Eweg, C. (red.). *Werkoverleg. Rapport van de Studiegroep Werkoverleg*, 5-9. Den Haag: NIVE Nederlandse Vereniging voor Management.

Hertog, J.F. den (1977). *Werkstructurering*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samsom.

Houtman, I., Bakhuis Roozeboom, M., Kraan, K. & Bossche, S. van den (2017). 'Trends in arbeidsomstandigheden: werknemers in Nederland en Europa vergeleken'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33(4) 404-428.

Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K. & Vroome, E. de (2020). *Intensivering van werk in Nederland. Wat is dat, waar staan we en wat te doen?* Den Haag: WRR.

Houtman, I., Kraan, K. & Verbiest, S. (2019). 'Wat doet flex voor arbo?' *Arbo* 12/2019 8-11.

Industriebond FNV (1974). *Fijn is anders*. Amsterdam: Industriebond NVV.

Inspectie SZW (2019). *Staat van eerlijk werk 2019. Risico's aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Utrecht: Inspectie SZW.

Inspectie SZW (2020). *Resultaten en conclusies accountancy 2019*. Utrecht: Inspectie SZW. <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/publicaties/2020/02/17/resultaten-en-conclusies-accountancy-2019>.

Ittermann, P. & Virgillito, A. (2019). 'Einfacharbeit und Digitalisierung im Spiegel der Statistik'. In: Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. & Falkenberg, J. (red.). *Szenarien digitalisierter*

Einfacharbeit, 69-86. Broschiert: Nomos.

Karasek, R.A. (1979). 'Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign'. *Administrative Science Quarterly* 24(2) 285-307.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Keune, M. & Pedaci, M. (2019). 'Trade union strategies against precarious work: Common trends and sectoral divergence in the EU'. *European Journal of Industrial Relations*, Online First, <https://doi.org/10.1177/0959680119827182>.

Klaveren, M. van (1980). 'Kwaliteit van de arbeid en strategie van de vakbeweging'. In: Dijk, J.J.J. van, Hoof, J.A.P. van, Mok, A.L. & Nijs, W.F. de (red.). *Kwaliteit van de arbeid. Een sociologische verkenning*, 193-202. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.

Koorevaar, K. (2011). *Op eigen kracht. Arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat*. Amsterdam: Nelissen.

Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E.H. (2018). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. Leuven: Acco. (Derde, volledig herziene druk)

Looise, J.C. (1976). *De proef op de som. Een evaluatie van experimenten met medezeggenschap in Nederland*. Utrecht: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales (SWOV).

Manshanden, N. (2019). *Ondernemingsraad en robotisering. De bijdrage van de ondernemingsraad*

bij technologische en sociale vernieuwing. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Meer, M. van der & Smit, E. (red.) (2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.

Metaalbedrijfsbond NVV (1970). *Vakbeweging en onderneming*. 's-Gravenhage:

Metaalbedrijfsbond NVV (4^e druk).

Ministerie van SZW (1991). *Functie-inhoud en Arbowet*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Ministerie van SZW (2020). Brief aan SER met adviesaanvraag 'succesvollere toepassing van sociale innovatie' d.d. 17 juni 2020. Den Haag: Ministerie van SZW.

NVV (1966). *Arbeidsorganisatie en arbeidsvoldoening*. Amsterdam: NVV (Voorlichtingsbrochure nummer 6 op het gebied van bedrijfsorganisatie en beloningstechniek).

Oeij, P.R.A., Rus, D. & Pot, F.D. (red.) (2017). *Workplace innovation: Theory, research and practice*. Cham: Springer.

Poppe, C. (1972). 'Vakbeweging en werkoverleg'. In: Herrema, T., Stevens, F.Th.M., Neeteson, J.G. & Eweg, C. (red.). *Werkoverleg. Rapport van de Stuurgroep Werkoverleg*, 65-73. Den Haag: NIVE Nederlandse Vereniging voor Management.

Pot, F.D. (2012). 'Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28(1) 6-21.

Pot, F. (2018a). 'Kwaliteit van de arbeid moet omhoog. Vlaamse sociale partners komen met actieplan'. *Zeggenschap* 29(1) 45-48.

Pot, F. (2018b). 'Kortcyclische arbeid: sommigen zijn meer ongelijk dan anderen'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34(2) 187-199.

Pot, F. (2019). 'Zeggenschap over arbeid en technologie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 35(3) 236-254.

Pot, F. & Smulders, P. (2019). 'Arbeidskwaliteit moet een indicator voor brede welvaart zijn'.

- Economisch-Statistische Berichten* 104(47725) 42-45.
- Pot, F.D. & Vreeman, R.L. (1982). 'De kwaliteit van de arbeid: een onderontwikkeld beleidsfacet'. *Economisch-Statistische Berichten* 7 / 14-4-1982 371-375.
- Pot, F. & Waleson, W. (1981). 'Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging'. *Tijdschrift voor Politieke Economie* 5(1) 86-109.
- Projectgroep WEBA (Pot, F., Christis, J., Fruytier, B., Kommers, H., Middendorp, J., Peeters, M. & Vaas, S) (1989). *Funcatieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Den Haag: Directoraat-Generaal van de Arbeid.
- Ramondt, J. (1974). *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Rijk, M. de (2019). 'Vijf suggesties voor een sterke vakbeweging'. In: Boumans, S. & Eshuis, W. (red.). *Positie en strategie vakbeweging*, 63-68. Amsterdam: De Burcht.
- Rodrik, D. & Sabel, C.F. (2019). *Building a good jobs economy*. Cambridge, MA/New York: Harvard Kennedy School/Columbia Law School. https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/building_a_good_jobs_economy_november_2019.pdf.
- SER (1968). *Appendix over Automatisering bij het Advies over het arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: SER.
- SER (1982). *Rapport werkgelegenheidseffecten micro-elektronica, met commentaar*. Den Haag: SER.
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema Sociale Innovatie*. Den Haag: SER.
- SER (2016). *Mens en technologie. Samen aan het werk*. Den Haag: SER.
- SER (2019). *Effecten technologisering op de arbeidsmarkt, een kennisdocument*. Den Haag: SER, Commissie Robotisering en Arbeidsmarkt.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.
- Sitter, L.U. de (1998). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum. (Tweede herziene druk)
- Smit, E.J. (2013). *De syndicale onderstroom: Stakingen in de Rotterdamse haven, 1889-2010*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Smit, E., Tros, F. & Houten-Pilkes, S. van (2019). 'Vernieuwing van medezeggenschap en organisatieontwikkeling'. In: Tros, F., Smit, E., Houten-Pilkes, S. van Kaar, R. van het. *Experimenteren in medezeggenschap*, 17-52. Amsterdam: AIAS-HSI/Basis & Beleid.
- Spit, W.J.L. (1978). 'Medezeggenschap: een kwestie van democratie en humaniteit in de arbeidsorganisatie'. In: Langevoort, H.L., Hootse, C. & Cornelis, P.A. (red.). *Medezeggenschap in de onderneming*, 79-96. Nijkerk: Callenbach.
- Taouk Y., Spittal, M.J., LaMontagne, A.D. & Milner, A.J. (2020). 'Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis'. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 46(1) 19-31.
- TNO (2019). *ARBOBALANS 2018 Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*. Leiden: TNO.
- Waerden, Th. van der (1911). *Geschooldheid en techniek: Onderzoek naar den invloed van arbeidssplitsing en machinerie op de mate van vereischte oefening en bekwaamheid der arbeiders*. Amsterdam: Van Rossen.

- Waleson, W. & Felser, C. (1978). 'Vorming in vakbondswerk'. *Scholing en Vorming* (3).
- Warning, J. (2000). *Werkdruk nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsiniciatieven in de dienstensector*. Zeist: Kerckebosch.
- Warning, J. (2007). 'De ongreijpbare arbeidsorganisatie'. In: Dhondt, S. & Vaas, F. (red.). *Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*, 27-38. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven /Arbeid.
- Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, A. (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. Den Haag: WRR.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: WRR.
- Windmuller, J.P. & Galan, C. de (1970). *Arbeidsverhoudingen in Nederland* (deel 1). Utrecht/ Antwerpen: Het Spectrum.
- Xavier, M. & Pot, F. (2012). *Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*. Rotterdam: Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).
- Zanders, H.L.G., Büchem, A.L.J. van & Berkel, J.J.C. van (1977). *Kwaliteit van arbeid 1977*. Tilburg: Instituut voor Arbeidsvraagstukken.

Internetbronnen

FNV

<https://www.gewoongoedwerkmeter.nl/gewoon-goed-werk-meter>

<https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkdruk/doe-de-sneltest-werkdruk>

Sociale innovatie

<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank>

<https://www.innovatiefinwerk.nl/>

<https://www.nieuworganiseren.nu/>

<https://www.radicalevernieuwwing.nl/>

<https://www.poraad.nl/andersorganiseren>

Intermezzo 4: Organizing en vakbondsvernieuwing in de schoonmaak

Organizing is een van de meest in het oog springende innovaties als het gaat om vakbondsactiviteiten op de werkvloer. Via organizing wordt na een intensief voortraject van onderzoek, werving en rekrutering van (nieuwe) leden en kaderleden door vakbondsorganizers zogenaamde vakbondsmacht opgebouwd. Om de strijd aan te gaan voor betere arbeidsvoorwaarden, een betere positie van werkenden en meer respect voor het werk. Kern van de aanpak van organizing is dat men probeert systematisch en planmatig vakbondsmacht op te bouwen door tot een groep actieve leden te komen die hecht is, solidair is en weerstand aankan. Belangrijke ingrediënten zijn: investeren in de relatie met (potentiële) leden, hoge eisen stellen aan kaderleden/sleutelfiguren, zichtbaar zijn en zich kritisch uitlaten over het werk en de werkgever. FNV Bondgenoten is in 2006 binnen de schoonmaaksector begonnen met deze methode. Ondertussen wordt die aanpak ook gehanteerd in andere sectoren. Er zijn organizingprojecten (geweest) in de schoonmaaksector, bij VDL, Schiphol en bij platformwerk.

Vanaf de jaren tachtig heeft outsourcing de positie van schoonmakers fundamenteel veranderd. Sindsdien zijn zij steeds vaker in dienst van schoonmaakbedrijven in plaats van dat zij werken voor de instelling die zij schoonmaken. Anno 2020 kennen we grote schoonmaakmultinationals. De markt waarin deze bedrijven opereren is uiterst competitief en in deze arbeidsintensieve branche gelden het verlagen van de arbeidskosten en het bezuinigen op arbeidsomstandigheden als manieren om contracten binnen te halen. De organisatie van het werk is gebaseerd op een zoektocht naar maximale flexibiliteit. Daarvoor zijn vooral vrouwen en immigranten met een zwakke positie op de arbeidsmarkt aangetrokken. Pogingen om schoonmakers te organiseren in bedrijven in 1992 en 1993 leverden teleurstellende resultaten op.

De FNV heeft de laatste jaren fors geïnvesteerd in die schoonmaaksector en organiseerde een nieuwe schoonmaakcampagne. Op het hoogtepunt daarvan waren er naast een vaste researcher en een communicatie collega, zestien organizers actief. Herrie Hoogenboom is sinds 2006 als organizer werkzaam bij de FNV en vanaf het begin betrokken bij de nieuwe campagne. Sinds 2010 is hij bestuurder schoonmaak en *Migrant Domestic Workers*. Volgens Herrie is de kern van de organizing-aanpak het maken van strategische afwegingen om te winnen, dat wil zeggen duidelijk vaststellen 'wat gaan we doen, waar we dat doen en met welk doel'. Bij organizing gaat het om keuzes maken, targets stellen en de tijdsplanning. Daarnaast is het een kwestie van keihard werken om plannen te laten slagen samen met de mensen om wie het draait. Een belangrijk ingrediënt van de aanpak is volgens Herrie dan ook het investeren in de relatie met de desbetreffende werkers. Organizing begint voor hem met het zoeken naar sleutelfiguren die als informele leiders een centrale rol kunnen spelen, vanuit het idee dat organizing alleen succesvol kan zijn als mensen bereid zijn een 'gevecht' aan te gaan. Betrokkenen moeten zichtbaar stellingnemen, zich kritisch durven uitspreken en eisen durven stellen aan bazen en opdrachtgevers. Organizing vraagt dapperheid, ook tegen directe leidinggevendenden. Want de ervaring leert Herrie dat die je kunnen terugpakken, de leiding heeft altijd wel een stok om mee te slaan. Of de leiding accepteert de aanwezigheid van de vakbond niet en speelt in op het gemoed van de werkenden. Dat moet je zien te overwinnen door vertrouwen te

kweken, vertrouwen in het plan, in jezelf en in de vakbond als collectief. Betrokken kaderleden moeten samen met hun collega's en de organizer een hechte groep vormen die solidair is en de weerstand aankan. Herrie: 'We proberen samen met de mensen het gevecht aan te gaan met de werkgever, maar een gevecht kun je ook verliezen. Dan kunnen mensen teleurgesteld raken.' De schoonmaakcampagne eindigde eind 2019. In januari 2020 gingen de organizers naar andere sectoren.

Organizing is toepasbaar in andere sectoren, want er zijn volgens Herrie meer plekken waar mensen last hebben van onderwaardering en een race naar de bodem. Het is een methode die aanpassingen vereist gebaseerd op de cultuur van de werkvloer. Organizing kan ook door reguliere bestuurders worden gedaan, als zij daarvoor handvatten krijgen aangereikt. Het gaat dan om het inzetten op onderwerpen die mensen belangrijk vinden en dat niet 'voor' maar 'samen' met betrokken werkers. De thema's moeten B.O.N.D. zijn: Breed gedragen, Oplosbaar, Nu noodzakelijk en Diepgevoeld. Herrie: 'Uitgangspunt is dat de vakbond een organisatie van werkers zelf is. Gesteund met *know how* en expertise die het mogelijk maakt om verbeteringen te realiseren. Maar een beweging is er pas als je aanwezig bent op werkvloer. We zijn als vakbeweging de afgelopen decennia langzamerhand een sociale ANWB geworden: voor leden die het belang van collectieve kracht uit het oog zijn verloren en denken dat individuele bijstand bij kwesties de hoofdtaak van de vakbond is. Veel leden denken dat de vakbond dingen "voor" ze moet doen. Maar bazen luisteren pas als onze leden zelf duidelijk stellingnemen en opkomen voor hun rechten. Als wij gezamenlijk vanuit solidariteit een strijd durven te voeren hebben wij de mogelijkheid om te winnen. Werkers hebben macht om dat te doen door zichtbaar en voelbaar de kracht te ontwikkelen die je nodig hebt om weerstanden te overwinnen.'

Wat zijn de effecten van organizing? Door de campagnes is het aantal nieuwe leden enorm toegenomen. Maar de andere kant van de medaille is een groot verloop onder leden, door financiële problemen, of door uitstroom uit de branche. Herrie: 'We moeten vijf leden inschrijven om er één vast te houden. Het merendeel van de nieuwe leden werkt op strategische plekken, bij overheidsinstellingen, het openbaar vervoer, Schiphol en op universiteiten. Plekken waar je invloed kunt uitoefenen op de cao en aanbestedingen van de opdrachtgevers. In de schoonmaaksector hebben we door de campagne een stevige onderhandelingspositie opgebouwd, schoonmakers worden nu meer serieus genomen. En er is ook een significant hogere waardering voor het werk van schoonmakers.'

Hoofdstuk 5

Activerend vakbondswerk en de werkvloer, twee kanten van één medaille

Jan Verhagen

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

Introductie

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

Activerend vakbondswerk: ontstaansgeschiedenis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wat is activerend vakbondswerk? Vier percepties

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabel 1: Vergelijking van organisatie met activerend vakbondswerk

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

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

(Bron: Kaderacademie FNV Bondgenoten, 2013).

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

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

Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?

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

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

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

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

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

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

'Werkt' activerend vakbondswerk?

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

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

Tabel 2: Overzicht van doelstellingen van activerend vakbondswerk

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

Activerend vakbondswerk op de werkvloer

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

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

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

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

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

Activerend vakbondswerk onder druk?

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

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

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

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

Slotconclusie

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

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

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

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

Literatuur

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

Geraadpleegde documenten FNV

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

FNV Bondgenoten (2008). Handboek ledenwerving en ledenbehoud.

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

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

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

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

FNV (2013). Gewoon Goed Activerend VakbondsWerk.

FNV (2017). Congresresolutie.

FNV (2017). Meerjarenbeleidsplan 2017-2021.

FNV (2017). Evaluatie meerjarenbeleid 2013-2017.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Internetbronnen

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

Hoofdstuk 6

Een stabiele arbeidsmarkt is voorwaarde voor zeggenschap op de werkvloer: Interview met Zakaria Boufangacha

Rosa Kösters & Wim Eshuis

Dit artikel, geschreven door Rosa Kösters en Wim Eshuis, is een weergave van een interview met Zakaria Boufangacha, bestuurder van vakbond FNV en coördinator arbeidsvoorwaardenbeleid. Zij spraken elkaar over de visie van het FNV-bestuur op de positie van de vakbond op de werkvloer nu en in de toekomst. Het eerste deel van dit artikel is een weergave van de analyse van de FNV over de huidige positie op de werkvloer. Het tweede deel van het artikel is gewijd aan de toekomstvisie van de FNV en urgente kwesties zoals onzeker werk. De FNV ziet een stabielere arbeidsmarkt als een van de belangrijkste voorwaarden om meer zeggenschap van werkenden te realiseren.

Introductie

Vakbond FNV is de grootste vakbond van Nederland. Tot de ongedeelde FNV behoren onder andere de voormalige zelfstandige vakbonden FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV en FNV Bouw. Met ruim 300 bestuurders, de inzet van 50 tot 100 organizers en naar schatting 12.000 kaderleden die actief zijn op hun eigen werkplek (waaronder ook OR-leden) behartigt ze de belangen van werkenden in Nederland. Wat is voor de FNV het belang van contact met de werkvloer, hoe schat ze haar positie op de werkvloer in en wat zijn de plannen voor de toekomst? Vakbond FNV heeft hierover geen visie op papier vastgelegd. Om toch zicht te krijgen op dat beleid interviewden we hoofdbestuurder Zakaria Boufangacha, die onder andere verantwoordelijk is voor het arbeidsvoorwaardenbeleid van vakbond FNV. Dit artikel is gebaseerd op dat interview en op enkele aanvullende bronnen.

Complex en divers: traditionele bolwerken en groeibriljanten

De FNV kent ze nog steeds, traditionele vakbondsbolwerken zoals Tata Steel en Nedcar met een hoge organisatiegraad en leden die het beleid binnen de eigen arbeidsorganisatie willen en kunnen beïnvloeden via de ondernemingsraad en de kadergroep. De betrokken en actieve leden hebben korte lijnen met hun collega's en de FNV-bestuurder. Binnen deze structuur hebben leden een relatief sterke grip op de organisatie van het werk en het beleid van de onderneming. Ook krijgen werkenden daar snel een vast contract en worden ze direct benaderd om vakbondslid te worden. Daar zie je dus het 'vaste stramien' van een vakbond die betrokken is op de werkvloer, daar zichtbaar is en extra bruist bij cao-trajecten, met name als de onderhandelingen moeizaam verlopen en in bijzondere omstandigheden zoals bij de onlangs aangekondigde reorganisatie bij Tata Steel.

Ook zijn er 'groeibriljanten', plekken waar de FNV recent haar zichtbaarheid heeft vergroot en leden wint. Dat is onder andere zo bij de ziekenhuizen. Weliswaar had de FNV daar een behoorlijke organisatiegraad en een goed ontwikkelde dienstverlening met de inzet van vakbondsconsulenten, maar volgens Boufangacha 'was de activistische kant niet zo uitgewerkt'. Binnen de FNV heeft men lang gedubd over de vraag welke aanpak de bond moest hanteren om er de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden te verbeteren. Toen men met acties begon bleken

die al snel aan te slaan, enigszins tot verrassing van de FNV. Boufangacha hierover: 'Heel veel ontstaat met momenten die je dan moet benutten. Er was echt wat aan de hand. Mensen waren er echt klaar mee. Dat ging harder dan we dachten. Op een gegeven moment moesten wij achter de mensen aan hollen. Er ontstond een dynamiek op de werkvloer en dat ging niet zozeer over klassieke thema's als loon en vaste baan maar over erkenning, waardering en werkdruk, dat was de gevoelige snaar. We hebben organizers en bestuurders ingezet om die acties te ondersteunen. Bovendien hebben we veel ruimte en invloed gegeven aan bestuurders en kaderleden om eigen acties vorm te geven. We hebben steeds geprobeerd om de acties terug te leggen naar de mensen om wie het ging. Daarbij maakten we gebruik van netwerken die al bestonden. En de werkgever heeft ons geholpen door de bonden niet serieus te nemen. Die opstelling werkte averechts.'

Ook bij Etos namen vakbondsleden het initiatief om tot actie over te gaan: 'We hadden daar een organisatiegraad van ongeveer 15 procent. De werknemers hadden jaren geen loonsverhoging gehad en ze meldden zich bij ons. Dat had natuurlijk ook wel te maken met onze agenda, bijvoorbeeld de looneis van 5 procent. In een maand is daar wat ontstaan, een dynamiek onder collega's, met 100 extra leden, ook onder de uitzendkrachten. Het signaal kwam van de leden en toen gingen we er ook voor, met grote inzet van de bestuurder. Maar we hebben het vervolgens teruggelegd bij de mensen in de zin van dat we meer leden nodig hadden, we mensen nodig hadden die actiebereid zijn. De leden zaten er ook gehamast in, in de zin dat ze pas aan het werk zouden gaan als er een akkoord zou komen.'

Verschillende recente voorbeelden, niet alleen bij de ziekenhuizen en bij Etos, maar bijvoorbeeld ook bij de Hoenderloo-groep (waar jeugdwerkers actie voerden voor het openhouden van een centrum voor opvang en begeleiding van jongeren met complexe problemen) en in de technische groothandel, laten zien dat vakbondsleden zelf het initiatief nemen om tot verbetering van hun positie te komen en bereid zijn acties te dragen. Boufangacha vermoedt dat er blijkaar – op sommige plekken – een kentering gaande is, dat mensen het idee hebben dat de bodem is bereikt. Mensen hebben problemen met de oneerlijke verdeling van geld en inkomen en het ontbreken van vaste banen. Ze willen daarmee aan de slag. In bepaalde gevallen gaat het om niet-materiële zaken zoals de kwaliteit van de hulpverlening en de zorg om de cliënt.

Zwakke positie

Maar er zijn ook bedrijven en sectoren waar de positie van de vakbonden zwak is. Boufangacha noemt met name de detailhandel en de financiële sector. In die bedrijven en sectoren kent vakbond FNV, met uitzondering van de bekende grote bedrijven, betrekkelijk weinig (kader)leden. Het contact van de FNV met de werkvloer bestaat in die bedrijven en sectoren uit periodiek contact tussen de vakbondsbestuurder en de (kader)leden en uit communicatie via een nieuwsbrief. Andere voorbeelden van een relatief zwakke positie zijn de distributiecentra van de grootwinkelbedrijven. Op die plekken heeft de FNV weliswaar relatief veel leden maar een zwakke positie op de werkvloer doordat deze bedrijven de afgelopen jaren bewust vooral met

uitzendkrachten werken waardoor acties van het vaste personeel steeds minder effect hebben: 'De bussen met uitzendkrachten rijden gewoon de poort binnen als er gestaakt wordt.' Een ander voorbeeld is Picnic, dat bewust alleen maar met uitzendkrachten werkt, 2500 ondertussen, die na verloop van tijd weer zijn vertrokken 'waardoor je daar geen vakbondsmacht kunt opbouwen'.

Boufangacha ziet drie redenen voor de zwakke positie van de FNV in (bepaalde) sectoren en bedrijven. Hij verwijst naar de cultuur op de werkvloer, die niet *vakbondsminded* kan zijn, bijvoorbeeld door een grote loyaliteit van de werknemers ten opzichte van de werkgever of de klant. Ook kan het zijn dat werkenden bang zijn voor de werkgever, of bang zijn om hun baan te verliezen, vaak omdat ze een onzeker contract hebben. Ten slotte kunnen bewuste werkgeversstrategieën een negatieve rol spelen. Werkgevers zijn er dan op uit om de vakbond te omzeilen, de vakbond als niet representatief 'te framen' of deze neer te zetten als organisatie die ten onterechte hoge looneisen stelt die niet door het personeel worden gedragen. 'In zekere zin zijn werkgevers geradicaliseerd. Ze zijn er bewust op uit om te voorkomen dat vakbonden sterk zijn of blijven, door vakbondsfaciliteiten ter discussie te stellen, door om de vakbond heen werkenden te organiseren. Dat is gebruikelijker geworden. Daardoor wordt het steeds moeilijker om een sterke positie op de werkvloer te hebben,' zo stelt Boufangacha.

Toekomst: een stabielere arbeidsmarkt als voorwaarde voor meer zeggenschap

Wat is het toekomstige beleid van de FNV in relatie tot de werkvloer op de korte en de middellange termijn (één tot vijf jaar)? Tijdens het FNV-congres in 2021 zal het beleid tot 2025 worden vastgesteld. Dan wordt ook duidelijk welke keuzes de FNV gaat maken voor haar positie op de werkplek. Boufangacha geeft in grote lijnen zijn visie op de doelstelling van de FNV in relatie tot de werkvloer en de organisatorische invulling daarvan. Van eminent belang is volgens hem om ervoor te zorgen dat de arbeidsmarkt structureel verandert waardoor mensen op de werkvloer weer greep krijgen op hun eigen situatie. De FNV heeft geen SMART-doelstellingen ten aanzien van het aantal kaderleden en groepen, ondernemingsraden of vakbondcontactpersonen op de werkvloer: 'Onze analyse is dat dit weinig effect zal hebben. Eerst zijn er fundamentele veranderingen nodig voordat de zeggenschap op de werkvloer kan worden verbeterd.'

Voor de FNV staan de komende jaren twee doelen centraal die op verschillende manieren te realiseren zijn. Boufangacha: 'De FNV heeft een heel spectrum aan activiteiten. Er zijn meerdere wegen naar Rome. Maar wat voor ons centraal staat is dat collectieve actie moet bijdragen aan de twee doelen die we hebben geformuleerd, namelijk een bijdrage leveren aan de versterking van de FNV en aan het realiseren van de agenda werk en inkomen. De aanpak van onzeker werk moet daarin centraal staan. Want we willen dat arbeidscontracten stabiel en duurzamer worden, zodat werknemers weer steviger staan en greep krijgen op hun eigen werksituatie.' Boufangacha hoopt dan ook dat werkgevers de aanbevelingen van de commissie-Borstlap om het flexwerk drastisch te verminderen overnemen. Maar hij houdt zijn hart vast en vraagt zich af of de werkgevers bereid zijn de centrale visie van Borstlap (meer vaste contracten) te ondersteunen en uit te werken.

Onderdeel van de toekomstvisie is wat hij een gelaagde insteek noemt: 'Bij alles wat we doen beginnen we bij de mensen om wie het gaat en wat er bij hen leeft: wat willen zij? Goed contact met de werkvloer is het belangrijkste middel. Een andere laag is beïnvloeding van de publieke opinie, want die kan snel politieke keuzes beïnvloeden. Door zichtbaar te maken wat op de werkvloer speelt willen we de centrale polder beïnvloeden en uiteindelijk fundamentele veranderingen bereiken in de politiek. Dan creëren we een beter speelveld waardoor we sterker staan op de werkvloer. De FNV wil op dit moment geen syndicalistische koers. Daar willen we uiteindelijk wel weer naar toe. Maar dat lukt nu niet door het flexwerk en de opsplitsing van taken. We willen wel de dekkinggraad van cao's verhogen zodat we via meer cao's over arbeidsvoorwaardenvorming gaan. Als de arbeidsmarkt beter geordend is, kunnen werknemers zich ook beter organiseren.'

Offensieve projecten, landingsplekken en coördinatie cao's

Een van de manieren om de doelen te realiseren is het identificeren van offensieve projecten en landingsplekken. Boufangacha: 'We hebben voor de nabije toekomst verschillende offensieve projecten geselecteerd, vooral gericht op verbetering van de arbeidsvoorwaarden en op het werven van nieuwe leden. We leggen daarbij vooral het accent op de cao en op de loonontwikkelingen. Bovendien kijken we naar de eventuele extra inzet van bestuurders, kaderleden en organizers in een of meerdere van onze coördinatiecao's, dat zijn cao's met veel leden of een hoge actiebereidheid. Zo proberen we nieuwe kansen te creëren. Het beleid is niet uitsluitend gericht op ledenbehoud en ledenwinst, want anders worden vakbonds aanpakken wel erg vertaald naar ledental. Verbetering van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden is natuurlijk van groot belang, evenals de impact van de vakbondsstrategie op de publieke opinie.'

Daarnaast selecteert de FNV zogenaamde landingsplekken. Boufangacha: 'Voor de (nabije) toekomst kijken we heel precies naar wat we de "landingsplekken" noemen; we inventariseren bedrijven en sectoren waar wat te halen is. Bij landingsplekken gaat het ook om plekken waar je wilt zijn omdat daar zich ongewenste ontwikkelingen voordoen die kenmerkend zijn voor wat er breder op de arbeidsmarkt gebeurt.' Hij verwijst in dat verband naar platforms als Uber, Deliveroo en Picnic en naar situaties rond aanbestedingen in de regio, bijvoorbeeld in het vervoer. Die landingsplekken gebruikt de FNV niet zozeer om op dit moment een sterke vakbondspositie op te bouwen en via collectieve acties de werkgever onder druk te zetten. De ervaring leert dat dat niet altijd lukt. De landingsplekken worden ingezet om het verdienmodel te leren kennen, contacten te leggen met de werknemers, hun verhalen te horen en nieuwe methodes van vakbondswerk te ontwikkelen. Vervolgens wil de FNV via bijvoorbeeld juridische procedures, handhaving en nalevingstrajecten laten zien – aan de politiek – wat er fout is aan een bepaald verdienmodel. Op die manier hoopt ze dat een bepaald verdienmodel bij de wortel wordt aangepakt. Hij vertelt over Picnic, een bezorgbedrijf met veel uitzendkrachten die structureel in fase A blijven hangen en na korte tijd weer moeten verdwijnen. De FNV is daar actief met juridische procedures en kaderopbouw: 'We hebben ons sterk gemaakt voor de WAB. Ik ben benieuwd naar wat Picnic gaat doen nu de WAB is ingevoerd: gaan ze werknemers betere contracten aanbieden of laten ze werknemers als zzp'ers aan de slag gaan? We houden dat in ieder geval scherp in de gaten.'

Geïstitutionaliseerde positie of tijdelijke netwerken?

Een van de vraagstukken die te maken heeft met de positie van de vakbond op de werkvloer is de mate van institutionalisering van het vakbondswerk. De recente praktijk in bijvoorbeeld de ziekenhuizen laat zien dat het wel mogelijk is om actieve vrijwilligers aan je te binden. Maar de vraag is hoe in de toekomst om te gaan met een dergelijke groep. Hoe houdt de bond die bij zich? Boufangacha: 'Door de acties zijn netwerken ontstaan in 60 tot 70 ziekenhuizen. De vraag is nu of je dit kaderleden moet noemen en of je deze mensen en hun netwerken wel moet willen institutionaliseren. Moeten we ze wel kaderleden maken, vraag ik me af. Mijn analyse is dat mensen nu wel wat willen doen, maar denken "ik ga me niet vermoeien met een kadervergadering". Dat maak ik ook op uit de opkomst op een sectorraadvergadering Zorg en Welzijn waar bijna niemand van die netwerken op afkwam. Misschien moet je deze mensen niet in onze institutionele kaders plaatsen, maar uitgaan van mensen die onderdeel zijn van een netwerk en die al dan niet op ad-hocbasis actief willen zijn. Dat je niet alleen aandacht hebt voor structureel activistische mensen, maar ook voor mensen op wie in de toekomst een beroep kan worden gedaan bij acties, die informatie willen doorgeven, vragen willen beantwoorden of die bijvoorbeeld iets willen doen in de belastingaangifte. Door het direct te institutionaliseren raak je misschien wel ver af van waar het ooit begon.'

Plannen, experimenteren en evalueren

De FNV wil de komende jaren planmatiger gaan werken aan het realiseren van haar doelstellingen. Dat is een eis vanuit het hoofdkantoor: 'Elke investering beoordelen we op het doel en de rol van de leden.' Daarnaast wil Boufangacha experimenteren met verschillende vormen van (activerend) vakbondswerk om te achterhalen in welke situaties en onder welke voorwaarden bepaalde aanpakken wel en geen succes hebben en welke factoren daarop van invloed zijn.

Als voorbeeld kan het vakbondswerk bij de grootwinkelbedrijven worden opgevoerd. Daar probeert de FNV met nieuwe creatieve manieren mensen te benaderen. Dat leidt tot meer aandacht in de publieke opinie. Boufangacha: 'Toch vertaalt zich dat nog niet in nieuwe bolwerken waar we eenvoudig het werk kunnen platleggen, terwijl je wel die druk nodig hebt in je cao-traject, om de werkgever de goede kant op te drukken. Het is dus nog niet zo dat het daar beter geregeld is. Het is zoeken hoe we dat dan nog kunnen verbeteren waardoor we wel die druk kunnen verhogen.'

Activerend vakbondswerk in het algemeen en organizing in het bijzonder is nog steeds van belang om deze doelen te realiseren, maar wordt door de FNV pragmatischer ingevuld. Boufangacha: 'We komen een beetje terug van de discussie die intern heerste tussen dienstverlening versus activisme. Dat laatste werd soms wel erg dogmatisch ingevuld. Dat gold met name voor het organizing-dogma van "beuken-beuken-beuken" en "bouwen-bouwen-bouwen" en dan pas een issue-gevecht aangaan. Maar we hebben niet de eeuwig tijd voor bouwen. Dus daarom moet je ook gewoon doen.'

Positie van nieuwe doelgroepen

Vakbond FNV wil op zoek naar nieuwe doelgroepen. Enerzijds omdat in sommige gevallen het bestaande kader relatief weinig aandacht besteedt aan de positie van flexwerkers. Anderzijds omdat de FNV op zoek moet naar nieuwe leden. Dat is hoognodig omdat de FNV in de komende 10 jaar door demografische ontwikkelingen 40 procent tot 50 procent van haar leden gaat verliezen. De aandacht voor nieuwe doelgroepen wil de FNV ook benadrukken in haar activiteiten en plannen, zodat de stem en de belangen van nieuwe groepen leden beter doorklinken in de vakbond.

Boufangacha: 'Dat wordt een interessante opgave, hoe je dat doet. Naast en soms in plaats van vaste oude netwerken en kadergroepen met ervaren kaderleden moeten we op zoek naar nieuwe doelgroepen.' Boufangacha verwijst naar het voorbeeld van Schiphol. De kadergroepen bestaande uit oudere kaderleden vonden het soms ingewikkeld om de nieuwe vakbondsbenadering te volgen. Die nieuwe benadering omschrijft Boufangacha als volgt: 'In plaats van te spreken met de werkgever, eerst praten met de mensen en beginnen vanuit issues die mensen belangrijk vinden.' Een deel van de oudere kaderleden is gestopt en afgehaakt. Dat gat is opgevuld door nieuwe mensen uit andere werkplekken waardoor er een nieuwe structuur ontstaat en de vakbond nieuwe gezichten kent.

De noodzaak tot vernieuwing en verjonging is er niet alleen voor de FNV in bedrijven. Ook binnen de vertegenwoordigende organen van de vereniging FNV (sectorraden en ledenparlement) is grijs de overheersende kleur. Hoe dat te veranderen is, is nog geen uitgemaakte zaak. Nieuwe vakbondsvertegenwoordigers zoals binnen Schiphol hebben nog geen zitting in het ledenparlement of de sectorraad: 'Dat is nog een slag die we moeten maken. Moet je de organisatiestructuur aanpassen om ook deze nieuwe leden een goede stem te geven in de vereniging? Past die structuur wel bij de agenda voor de toekomst? Misschien moet je voorwaarden stellen aan kaderleden die een vertegenwoordigende functie hebben, zoals een actieve rol op de werkvloer of ondersteuning door bijvoorbeeld 200 leden. Daar brainstormen we nu over. Maar zeker is dat we daar wat mee moeten.'

Ook in een nieuw ledenplan gaat de FNV aandacht besteden aan de werving van nieuwe doelgroepen. Boufangacha hierover: 'Doel van dat ledenplan is een antwoord op de vraag hoe we meer werkenden als lid aan ons binden. Het blijkt dat 90 procent van de niet-leden zegt: "Het is me nooit gevraagd." Daarnaast moeten we onze zichtbaarheid vergroten. We hameren erg op zichtbaarder zijn, bijvoorbeeld door mensen te betrekken bij het cao-traject. We gaan bestuurders en kaderleden daarin trainen. Vanuit dat ledenplan willen we tools daarvoor ontwikkelen.'

Intermezzo 6: Vakbondswerk met beroepsziekten reduceert gezondheidsklachten bij een elektrodenproducent

Bureau Beroepsziekten FNV (BBZ) heeft sinds de oprichting in 2000 ervaring in vakbondswerk op de werkvloer met beroepsziekten. Dit is een direct gevolg van de doelstellingen, namelijk niet alleen aandacht voor individueel vakbondswerk (het realiseren van individuele schadeclaims), maar ook voor collectieve claims en collectief vakbondswerk om preventie op de werkvloer te bevorderen. Aan dit collectief vakbondswerk zijn overigens nooit expliciete doelen verbonden in termen van vakbondspositie of ledenwinst. Wel waren er impliciete verwachtingen ten aanzien van het effect, waaronder de verwachting dat deze collectieve schadeclaims niet alleen zouden leiden tot een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van de werkgever of verzekeraar als juridische tegenpartij, maar ook zouden kunnen bijdragen aan een sterkere positie van de FNV (in het bedrijf of de bedrijfstak), aan een grotere bekendheid van de FNV, aan ledenwinst of ledenbehoud en aan de preventie van een of meerdere specifieke beroepsziekten.

De collectieve aanpak betekende aanvankelijk dat BBZ samen met een vakbondsbestuurder en FNV-(kader)leden na aanmelding van een individuele schadezaak inventariseerde of in het betreffende bedrijf nog meer werkenden dezelfde gezondheidsklachten hadden. In dat geval werd voor deze schadezaken zeer uitgebreid (medisch, juridisch en arbeidskundig) vooronderzoek verricht. BBZ stelde de betrokken werkgever en zijn verzekeraar vervolgens pas aansprakelijk als de kans op succes relatief groot werd ingeschat. In de praktijk bleek het effect van deze aanpak op preventie in het bedrijf gering. Een onderzoek naar het preventieve effect van schadecompensaties (Eshuis, 2013) bevestigde dat dit soort schadezaken wel leidde tot een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van de verzekeraar, maar verder geen effect had op de preventie van beroepsziekte op de werkvloer en op de positie van de FNV in het bedrijf.

Sinds 2010 geeft BBZ daarom op andere manieren vorm aan vakbondswerk op de werkvloer. Een belangrijke verandering is dat men zo snel mogelijk met een groep slachtoffers in de publiciteit treedt. Daarnaast varieert BBZ in de omvang en de duur van het vooronderzoek. Dat kan betekenen dat het bureau – beredeneerd – kiest voor een meer globale analyse van de belastende arbeidsomstandigheden, voor een korter medisch traject of voor een korte onderhandelingsronde met de tegenpartij (gevolgd door sneller inschakelen van een advocaat). BBZ gaat bovendien minder snel dan voorheen over tot acceptatie van geheimhoudingsclausules.

De aanpak van BBZ bij Smitweld is een voorbeeld van een strategie die het bureau sinds 2000 toepast. Smitweld Nijmegen maakt elektroden en andere lasbenodigdheden en heeft 130 medewerkers in dienst. Enkele jaren geleden kreeg een aantal werknemers verschillende gezondheidsklachten, met name longaandoeningen, gehoorschade en fysieke klachten. Zij uitten die klachten bij de directie. FNV-bestuurder Anita Dries bracht namens de werknemers die klachten naar voren en vroeg om onderzoek naar arbeidsomstandigheden en naar maatregelen. De directie gaf echter geen gehoor aan deze verzoeken. Daarop besloot ze BBZ in te schakelen. Samen ondernamen Dries en BBZ verschillende activiteiten om verbetering van de arbeidsomstandigheden te realiseren. Allereerst inventariseerden ze of er meer

werknemers met gezondheidsklachten waren. In totaal vonden zij zeven (oud-)werknemers met gezondheidsklachten door het werk. Vervolgens werden deze werknemers bij elkaar gebracht om informatie uit te wisselen en om samen met BBZ en de vakbondsbestuurder een plan te ontwikkelen om de arbeidssituatie te verbeteren. Als eerste stap diende BBZ namens de werknemers een preventieve collectieve aansprakelijkstelling in tegen het bedrijf. Ze eisten daarin nader onafhankelijk onderzoek naar de arbeidsbelasting en uitvoering van de maatregelen die uit het onderzoek voortvloeiden. Nadat BBZ namens de werknemers een preventieve collectieve aansprakelijkstelling in had gediend tegen het bedrijf, bereikten de partijen samen een akkoord over het geëiste onafhankelijke onderzoek en een plan van aanpak.

Inmiddels is het plan van aanpak grotendeels uitgevoerd. De Nijmeegse fabriek heeft voor een paar honderdduizend euro aan maatregelen genomen. Zo zijn afzuiginstallaties geplaatst en zijn machines beter afgeschermd. Ook zijn enkele toxische stoffen vervangen door minder schadelijke varianten. Anita Dries en Jan de Jong (BBZ) zijn achteraf '100 procent tevreden' over de manier waarop Smitweld de zaken heeft opgepakt, samen met BBZ en op een open manier. De Jong: 'Zo'n samenwerking tussen bedrijf en vakbond, dat heb ik niet eerder meegemaakt.' Overigens kent dit verhaal net als zovele andere verhalen van mensen met beroepsziekten een zwarte rand. Namens de zeven getroffen werknemers diende BBZ een schadeclaim in. Twee van de zeven werknemers die een schadeclaim hebben ingediend zijn ondertussen overleden. Bovendien liggen de schadeclaims nog ter afhandeling bij de verzekeraar.

Literatuur

*Eshuis, W. (2013). *Werknemerscompensatie in de steigers*. Utrecht: Big Business Publishers.*

Hoofdstuk 7

Slot: De vakbond en de werkvloer, conclusies en aanbevelingen

Rosa Kösters & Wim Eshuis

Introductie

Begin jaren zestig kwam Stan Poppe tot de conclusie dat het tijd was dat de ANMB zich op de werkvloer ging roeren. Tussen de leiding en de leden was sprake van een gebrekkige communicatie en bij de belangenbehartiging lag een te sterke concentratie op het landelijk en op het sectorniveau terwijl de bond in bedrijven afwezig was. Met het bedrijvenwerk wilde Poppe arbeidsverhoudingen en de vakbond democratiseren. Diverse recente ontwikkelingen, zoals de sterke verschillen tussen hedendaagse werkvloeren waar soms in korte tijd grote veranderingen optreden, roepen vragen op over de huidige relatie tussen vakbonden en de werkvloer en de kansen die daar anno 2020 liggen.

Deze publicatie over de relatie tussen vakbond en werkvloer verschijnt in het kader van het project 'Goede Tijden (na) Slechte Tijden?'. De publicatie brengt kwalitatief en kwantitatief onderzoek, op basis van archieven en literatuur, samen met praktijkervaringen verzameld in interviews. Bovendien gaan de diverse bijdragen daarbij over het verleden, het heden en strategieën voor de komende jaren. Zoals uiteengezet in de inleiding, oriënteren we ons in deze publicatie vooral op de positie en strategie van de vakbonden. Vakbonden beschouwen we als bestaande institutionele en organisatorische vorm van die vakbeweging. De vakbeweging, waarvoor we een werkdefinitie hanteren waarin de term staat voor formele en informele organisatievormen van werkenden, komt zijdelings aan bod. Daarnaast gaan we uit van een brede definitie van de aanduiding werkvloer, die verder rijkt dan de klassieke, grote, industriële werkplek. Dat wil zeggen dat de werkvloer de plaats is in een arbeidsorganisatie (instelling, bedrijf, vestiging, filiaal of onderneming) waar betaalde arbeid wordt verricht en werkenden (dus niet alleen werknemers) daarover communiceren met elkaar, de leiding en anderen.

De artikelen en intermezzo's hebben een waarde op zich en helpen ons om het begin van het antwoord te vinden op de twee hoofdvragen die we in de inleiding op deze publicatie stellen. Ten eerste, hoe ziet die relatie er anno 2020 uit? Kunnen we daarbij ook iets zeggen over wat daaraan vooraf is gegaan; hoe die relatie zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld? De tweede hoofdvraag luidt of versterking van de positie van vakbonden op de werkvloer een oplossing kan bieden voor de afbrokkelende positie van vakbonden en de dalende organisatiegraad.

Op basis van alle hier bijeengebrachte observaties kunnen we geen compleet beeld schetsen, maar de publicatie geeft wel meer inzicht in hoe die vakbond op de werkvloer vorm krijgt (in typen, doelen, methoden en strategieën) en wat dat oplevert (de successen, dilemma's en teleurstellingen). De artikelen geven dus geen sluitende antwoorden op de vragen die we ons stellen, maar we kunnen enkele eerste voorzichtige antwoorden formuleren. Daarnaast wijzen de artikelen op mogelijke beperkingen van diverse ontwikkelingen en bieden ze een basis voor suggesties voor de toekomst. Deze publicatie roept ook nieuwe vragen op voor vakbondsmensen en wetenschappers. We hopen onder hen een dialoog te stimuleren over het nut en de noodzaak van de vakbond op de werkvloer, over de successen en de teleurstellingen daarin en over de kansen en de bedreigingen die daarmee samenhangen. We geven handvatten voor verder onderzoek, markeren enkele richtingaanwijzers voor de discussie en doen enkele aanbevelingen richting vakbonden.

De vakbond en de werkvloer anno 2020

De eerste hoofdvraag is hoe anno 2020 de relatie tussen de vakbond en de werkvloer eruitziet. Op basis van de beperkte informatie die tot zijn beschikking staat, concludeert Wim Eshuis dat vakbonden in maximaal 15.000 arbeidsorganisaties (vestigingen van bedrijven en instellingen met meer dan tien werknemers) aanwezig zijn en in minimaal 42.000 arbeidsorganisaties onzichtbaar. Met name in de detailhandel, de financiële sector en de distributiecentra van de grootwinkelbedrijven is de positie van de vakbonden volgens Zakaria Boufangacha zwak. Het is op basis van de hier verzamelde gegevens niet vast te stellen of er in vergelijking met voorgaande jaren sprake is van stilstand, vooruitgang of achteruitgang in de aanwezigheid van vakbonden op de werkvloer.

Wel is duidelijk dat in Nederland verschillende typen en varianten van vakbondswerk op de werkvloer bestaan. Eshuis komt in zijn verkennend onderzoek tot zeven verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer. Naast drie al langer bestaande typen vakbondswerk op de werkvloer ('klassiekers' als vakbondskadergroepen, vakbondsbestuurders en vakbondsconsulenten die activiteiten ondernemen op de werkvloer) signaleert hij vier innovatieve aanpakken: organizing, handhaving en naleving, vakbondswerk op de werkvloer met beroepsziekten en digitale raadpleging van alle werkenden bij cao-onderhandelingen. Het is met name de FNV die de afgelopen decennia heeft geïnvesteerd in de eerste drie innovaties. Vakbond De Unie is een bond die digitale raadpleging toepast.

Ook signaleert Eshuis vernieuwingen die ontstaan buiten de vakbonden om, binnen de vakbeweging als geheel. Het gaat bijvoorbeeld om de opkomst van actiegroepen die zich zonder directe bemoeienis van vakbonden, via sociale media of op basis van informele netwerken van collega's opwerpen als vertegenwoordigers van de werkvloer. Of het gaat om groepen werkenden die opkomen voor vakinhoudelijke aspecten van hun professie. De initiatiefnemers zijn afkomstig van de werkvloer en blijken in staat om in korte tijd veel collega's samen te brengen, acties te voeren en politieke druk uit te oefenen. Of dit het begin is van een nieuwe trend die zich doorzet, uitbreidt of vermengt met de nieuwe typen van vakbondswerk is op dit moment niet duidelijk.

Als het gaat over de inhoud van de belangenbehartiging op de werkvloer valt op dat uit het artikel van Rosa Kösters blijkt dat het bedrijvenwerk in de jaren zestig en zeventig met name de belangenbehartiging op de arbeidsinhoud en op de immateriële arbeidsomstandigheden binnen bedrijven moest verbeteren. Frank Pot komt daarentegen tot de conclusie dat werknemersvertegenwoordigers in bedrijven en instellingen de afgelopen decennia vooral acute problemen aan de orde hebben gesteld en maar af en toe bezig zijn geweest met het onderwerp werkorganisatie, respectievelijk functie-inhoud en dat ze daarin niet erg succesvol zijn geweest. Hierbij past wel de aantekening dat de meer concrete veiligheids- en gezondheidsaspecten van arbeidsomstandigheden een prominente rol spelen in de activiteiten van vakbondsgroepen en ondernemingsraden (Heijink, 2016).

Anno 2020 past het meeste vakbondswerk op de werkvloer in de categorieën 'vakbondswerk voor de werkvloer', waarbij de regie in handen is van een vakbond, of 'vakbondswerk met de werkvloer', waarbij de werkvloer mede de regie heeft over de doelstelling en de te volgen strategie. Activerend vakbondswerk is een vorm van 'vakbondswerk met de werkvloer' en kenmerkt zich door collectivieren en activeren/participeren op de werkvloer door vakbondsmedewerkers samen met de leden. Jan Verhagen laat zien dat de introductie van het activerend vakbondswerk in 2010 binnen de FNV een breuk markeerde met de opvatting van de vakbond als zaakwaarnemer die belangen behartigt voor en namens werknemers. Het doel van activerend vakbondswerk is om vakbondsmacht op de werkvloer op te bouwen door planmatig leden en potentiële leden te organiseren op gemeenschappelijke, breed gedragen en diepgevoelde vraagstukken. Alles gaat samen met de leden, de leden zijn de bond. Tegelijkertijd betoogt Verhagen dat de kans bestaat dat activerend vakbondswerk aan belang gaat inboeten: 'de motor lijkt te haperen'. In het FNV-beleid heeft het ondertussen een marginale positie. Bovendien rekt de FNV het begrip activerend vakbondswerk sterk op: ook het incidenteel en minimaal betrekken van (kader)leden bij bestuurdersactiviteiten geldt volgens Verhagen inmiddels als activerend vakbondswerk. En dat de FNV activerend vakbondswerk wil combineren met het poldermodel, draagt volgens hem ook bij aan die marginalisering.

Het interview met Zakaria Boufangacha reflecteert vanuit het perspectief van het huidige FNV-bestuur op de verhouding van de bond tot de werkvloer. Boufangacha is blij met de sterke positie van de vakbond in traditionele bolwerken waar vakbondskadergroepen, vaak samen met de OR, de regie voeren over het vakbondswerk op de werkvloer. Maar hij benadrukt ook de zwakke positie in veel andere sectoren en bedrijven, waar vakbonden buiten de deur worden gehouden al dan niet als gevolg van bewuste opzet door de werkgever. Daarnaast maakt de flexibilisering het in zijn ogen zeer moeilijk om werkenden op bepaalde plekken te organiseren. Gezien de problemen op de hedendaagse arbeidsmarkt pleit Boufangacha voor een pragmatische invulling van collectief vakbondswerk. Verbetering van de situaties op de werkvloer, samen met de werkvloer is voor de FNV een belangrijk middel om vakbonddoelen te bereiken. Maar beïnvloeding van de publieke opinie, de regering en de Tweede Kamer, mede op basis van de verhalen van de werkvloer en de informatie die de FNV daar opdoet over flexconstructies en foute verdienmodellen is ook van groot belang om een stabielere arbeidsmarkt tot stand te brengen. Alleen in een stabielere arbeidsmarkt 'kunnen mensen weer greep krijgen op hun eigen situatie'. De FNV ziet daarmee vakbondswerk op de werkvloer vooral als onderdeel van het onderhandelingsproces op sectoraal of landelijk niveau, zodat ze sectoraal, landelijk en in de wetgeving politieke druk kan ontwikkelen zodat de verhoudingen op de arbeidsmarkt veranderen. Activerend vakbondswerk op de werkvloer is daarmee met name belangrijk als middel tot machtsvorming op landelijk niveau, in de polder. Boufangacha toont zich hier weliswaar een aanhanger van activerend vakbondswerk samen met de werkvloer, maar ziet dat in de huidige praktijk niet of onvoldoende snel van de grond komen.

Terug naar de categorieën vakbondswerk op de werkvloer, want volgens Eshuis kennen we naast 'vakbondswerk voor de werkvloer' en 'vakbondswerk met de werkvloer' ook 'vakbondswerk door de werkvloer'. Bij deze categorie hebben de bezoldigde vakbondsmedewerkers een dienende

rol. De regie is in handen van vakbondsleden op de werkvloer. Eshuis komt tot de conclusie dat we deze variant terugzien bij vakbondskadergroepen. Bij de overige zes typen vakbondswerk op de werkvloer heeft de vakbond via het werk van bestuurders, vakbondsconsulenten, organizers en/of experts de regie in handen. Ook bij digitale raadplegingen ligt de regie bij de vakbond. Het vakbondswerk 'met' en 'voor' de werkvloer staat verder af van het idee dat werkenden zelf vorm kunnen en willen geven aan hun arbeidssituatie dan het vakbondswerk 'door' de werkvloer. Wat niet wegneemt dat vakbonden bij de eerste twee wel degelijk moeite doen om kennis te nemen van de opvattingen van de werkvloer. Ook kunnen vakbonden zich aansluiten bij activiteiten of acties door de werkvloer. Boufangacha noemt een aantal recente voorbeelden, zoals de acties in de ziekenhuizen, bij Etos, bij de jeugdwerkers van de Hoenderloo-groep en in de technische groothandel. Vakbondsleden namen hier zelf het initiatief om tot verbetering van hun positie te komen en waren bereid acties te dragen. In de ziekenhuizen organiseerden werknemers zich en zette de FNV vervolgens organizers en bestuurders in om die acties te ondersteunen.

Eshuis schat dat in maximaal 25 procent van de arbeidsorganisatie sprake is van enige vorm van vakbondswerk op de werkvloer waarbij een of meerdere vakbonds(kader)leden zijn betrokken. Van de zeven typen vakbondswerk op de werkvloer is er slechts een waarbij de regie in handen is van de werkvloer. Ook medezeggenschap via OR en PVT voorziet niet in die leemte, gezien de niet volledige dekkingsgraad en de in sommige gevallen matige tot slechte relatie met de achterban. In hoeverre slagen vakbonden er daarmee in de stem van de werkvloer te vertegenwoordigen? Eshuis spreekt van een democratisch tekort omdat werkenden te weinig ruimte hebben voor (mede)zeggenschap op de werkvloer, via de vakbond of via een medezeggenschapsorgaan.

De werkvloer als oplossing?

De organisatiegraad van vakbonden loopt terug en de machtsbalans is de afgelopen decennia verschoven naar de werkgevers. Als het ledental verder daalt, dreigt dit de positie van de vakbonden verder te verzwakken. De tweede hoofdvraag luidt daarom of een versterking van de positie van vakbonden op de werkvloer een oplossing kan bieden voor de afbrokkelende positie en de dalende organisatiegraad. Tot deze vraag behoren drie deelvragen: is het voor de vakbonden mogelijk om sterker te worden op de werkvloer; leidt dat tot een hogere organisatiegraad; en versterkt dat de positie van vakbonden op sectoraal en landelijk niveau? In Nederland is naar deze vragen nauwelijks onderzoek gedaan, met uitzondering voor organisatie. Studies (Steijvers & Van der Valk, 2012; Sprenger & Van Klaveren, 2009) wijzen uit dat organisatie kan bijdragen aan versterking van de invloed van de werkvloer, aan de positie van de vakbond op de werkvloer en aan verhoging van de organisatiegraad. Tegelijkertijd blijkt organisatie niet in elke situatie toepasbaar. Het brengt samenwerkingsproblemen binnen de vakbond en op de werkvloer met zich mee en vergt relatief veel investeringen.

Naar de verschillende effecten van de overige zes typen vakbondswerk is geen onderzoek gedaan, maar in de casussen in de intermezzo's vinden we wel enkele indrukken en ervaringen

van gesprekspartners uit de praktijk. Deze laten zien dat bonden op verschillende manieren een positie op de werkvloer kunnen opbouwen. Ook blijkt dat verschillende van deze typen vakbondswerk op de werkvloer kunnen bijdragen aan belangenbehartiging van werkenden, variërend van het behoud van werkgelegenheid en vermindering van de werkdruk tot het bestrijden van flexwerk en het uitbannen van gevaarlijke stoffen. Door actief te zijn op de werkvloer hebben bonden bovendien zicht op wat er leeft onder leden en werkenden en een gezicht op de werkvloer via kadergroepen, bestuurders, organizers, vakbondsconsulenten of vakbondscontactpersonen.

We constateren dat de zeven typen vakbondswerk op de werkvloer die in deze publicatie langskomen ook hun zwakke punten, verbeterpunten en uitdagingen voor de toekomst kennen. De FNV-kadergroep weet wel de werkgelegenheid te behouden, maar de arbeidsvoorwaarden zijn al jaren niet wezenlijk verbeterd. Voor vakbondsconsulenten van de AOb is het soms lastig overall even herkenbaar te zijn en werkenden in groten getale op het spreekuur te krijgen. De bond hoopt de komende jaren een actievere rol op school te spelen, meer informatie en opvattingen van de werkvloer in te brengen in de AOb en wil ruimte creëren voor kortstondige betrokkenheid van leden bij vakbondsonderwerpen. En via de digitale raadpleging heeft vakbond De Unie dan wel veel draagvlak weten te creëren voor een bedrijfs-cao, maar het arbeidsvoorwaardenpakket is minder sterk dan dat van de supermarkt-cao, zo is de FNV van mening.

Het is dus op basis van de kennis van nu – en ondanks de inzichten verzameld in deze publicatie – nog niet mogelijk een eenduidig antwoord te geven op de vraag of de versterking van de positie op de werkvloer een oplossing kan bieden voor de afbrokkelende positie van de vakbonden. Er zijn mogelijkheden om de positie op de werkvloer te versterken, maar daaraan kleven ook nadelen. En wat zijn de verschillen in lange- en kortetermijneffecten van de verschillende typen vakbondswerk? Bovendien weten we niet wat de effecten zijn voor de positie van bonden op sectoraal en nationaal niveau. Het ontbreken van een duidelijk antwoord op dit eerste deel van de tweede hoofdvraag onderstreept het belang van onderzoek en evaluatie van dit vakbondswerk op de werkvloer.

Wat betreft het tweede deel van deze hoofdvraag stellen we vast dat het inrichten van structurele inspraak en zeggenschap via het bedrijvenwerk in de jaren zestig en zeventig oplossingen bood voor een lage organisatiegraad en een lage betrokkenheid van kader en leden. Dat anno 2020 meer activiteit op de werkvloer leidt tot een grotere betrokkenheid is niet onwaarschijnlijk, komt ook tot uitdrukking in de casussen in de intermezzo's, maar kan niet met onderzoek worden bevestigd. Of en in welke mate de zeven typen vakbondswerk op de werkvloer effect hebben op de organisatiegraad blijft grotendeels onduidelijk. Onderzoek toont aan dat het ledental bij organisatiecampagnes toeneemt, maar het verloop onder de leden is soms groot en we weten niet wat de duurzaamheid van die stijging is. Dat organisatie een positief effect heeft op de organisatiegraad komt mogelijk ook omdat dit een van de expliciete doelstellingen is waarop dit vakbondswerk wordt ingezet. Bij de andere typen vakbondswerk is dat niet het geval, zodat de kans groter is dat dit vakbondswerk geen positief effect heeft op de organisatiegraad.

FNV-beleid ten aanzien van de werkvloer past in een lange traditie

Bij het beantwoorden van de twee hoofdvragen valt op dat de rol die de werkvloer binnen het FNV-beleid toebedeeld krijgt, past binnen een lange traditie. We constateerden dat de FNV weliswaar in de praktijk gebruik maakt van verschillende typen vakbondswerk op de werkvloer, maar dat de FNV beleidsmatig vakbondswerk op de werkvloer voornamelijk ziet als onderdeel van het onderhandelingsproces op sectoraal of landelijk niveau. Waarom kiest de FNV voor deze beleidsstrategie? De vraag of het vakbondswerk op de werkvloer een oplossing kan bieden, zou vanuit het perspectief van de huidige beleidslijn niet zijn geweest of de werkvloer een oplossing kan bieden voor de afbrokkelende positie en de dalende organisatiegraad, maar of de werkvloer kan bijdragen aan de versterking van de FNV en bijdraagt aan de agenda werk en inkomen. Boufangacha stelt in het interview dat plannen en acties van de FNV moeten bijdragen aan die twee doelen. In de agenda werk en inkomen staat de aanpak van onzeker werk centraal; de FNV wil dat arbeidscontracten stabiel en duurzamer worden. Vanuit dat perspectief is het dus vooral de vraag of meer vakbondsactiviteiten op de werkvloer de bond kan versterken en een bijdrage kan leveren aan de agenda werk en inkomen. Het antwoord van de FNV luidt dat de FNV goed contact met de werkvloer ziet als het belangrijkste middel daarbij. Bovendien is de bond van mening dat zij niet altijd de tijd heeft om te bouwen aan de versterking van haar positie op de werkvloer en soms beter gewoon direct het gevecht kan aangaan rond bepaalde kwesties. De FNV ziet een stabielere arbeidsmarkt als een van de belangrijkste voorwaarden om meer zeggenschap van werkenden te realiseren.

Dit FNV-beleid, met veel aandacht voor de belangenbehartiging op sectoraal en nationaal niveau, past in een lange vakbondstraditie. Vakbonden hebben zich om verschillende redenen de afgelopen decennia meer geconcentreerd op hun positie op sectoraal en nationaal niveau. In deze bundel komen drie mogelijke verklaringen daarvoor aan bod. Ten eerste waren en zijn veel bonden en de federaties volgens het principe van de 'moderne' vakbond georganiseerd. Bij 'moderne' bonden is het centralistisch organisatieprincipe leidend, waarbij betaalde bestuurders (bezoldigden) op basis van (democratisch) centraal vastgelegd beleid voor de belangen van leden (en niet-leden) opkomen. De leden volgen daarbij de leiding. Een tweede verklaring is het historisch compromis van vlak na de Tweede Wereldoorlog. Onderdeel van dat compromis was dat de vakbonden zich niet bemoeiden met de arbeidsorganisatie. Met het bedrijvenwerk kwam de ANMB halverwege de jaren zestig dan ook als eerste 'moderne' vakbond na de oorlog op de werkvloer. Intern riep dat de nodige weerstand op. Het delegeren van bevoegdheden verliep moeizaam, omdat de op overleg gebaseerde centralistische werkwijze zich in de twee voorafgaande decennia bijzonder sterk had ontwikkeld. Bovendien was het bedrijvenwerk zowel inhoudelijk (door de focus op immateriële belangenbehartiging) als organisatorisch met name een aanvulling op de bestaande vakbondsorganisatie en -praktijk. De ANMB liet het principe van de 'moderne' vakbond niet los en schoof daar niet nadrukkelijk in. De traditie van het compromis in combinatie met het organisatieprincipe van de 'moderne' bond heeft tot op de dag van vandaag invloed op het beleid van de Nederlandse vakbonden. Ze geven een vervolg (bewust of onbewust) aan het gedachtegoed dat ten grondslag ligt aan het historisch compromis, dat wil zeggen ze lijken (voor nu) beleidsmatig af te zien van al te sterke aanwezigheid op de werkvloer,

en aan het concept 'moderne' vakbond, dat voorziet in professionalisering en centralisering van vakbondswerk, zoals blijkt uit het interview met Boufangacha. Eshuis komt bovendien tot een derde oorzaak: de polderreflex. Nederlandse vakbonden zijn gewend om op nationaal en sectoraal niveau tot overeenstemming te komen over arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, sociale zekerheid en pensioenen met de regering en werkgeversorganisaties. Als medevormgever van het sociaaleconomisch beleid hebben ze daarbij een relatief sterke oriëntatie op de samenleving en het algemeen belang. De vakbondspositie in de polder is daarmee volgens Eshuis zowel organisatorisch als beleidsmatig leidend.

Handvatten voor verder onderzoek

Deze publicatie is het verslag van verkennend historisch en sociaalwetenschappelijk onderzoek, waarbij vakbondsactiviteiten op de werkvloer de boventoon voeren. Naar zowel de kwantitatieve als kwalitatieve aspecten van de vakbond en de werkvloer is de afgelopen decennia weinig onderzoek gedaan. De auteurs vonden fragmentarische gegevens over de ontwikkeling vanaf de jaren zeventig en tachtig tot nu en stuiten op een enkel beleidsstuk specifiek over dit thema. In de hedendaagse wetenschappelijke literatuur is evenmin aandacht voor de positie van de vakbond in het bedrijf als mogelijke oorzaak van verlies van de positie van de vakbonden respectievelijk als oplossing voor de vraagstukken waarvoor de vakbonden staan. Het nadeel daarvan is dat de positie van vakbondswerk op de werkvloer zelden als wezenlijke oorzaak wordt meegenomen in de analyse van de huidige positie van de vakbonden. Bovendien blijft versterking van die positie als een van de oplossingen voor de uitdagingen waar de vakbonden voor staan buiten beeld of wordt binnen een reeks aan oplossingen slechts kort aangestipt. Kunnen we meer zicht krijgen op deze beide relaties? Die vraag zou de basis kunnen vormen voor een onderzoeksprogramma over de vakbond en de werkvloer. Het is daarbij van belang ook aandacht te besteden aan vakbewegingspraktijken buiten de vakbonden: wat kunnen vakbonden leren van die informele activiteiten en van de werkenden die daarbij betrokken zijn?

In deze publicatie komen daarbij een aantal aanvullende vragen naar voren die onderdeel zouden kunnen zijn van een dergelijk programma. In de inleiding kwam naar voren hoe recente ontwikkelingen vragen oproepen over de huidige relatie tussen vakbonden en de werkvloer – en die zijn nog lang niet allemaal of volledig beantwoord. In hoeverre maken de verschillen tussen hedendaagse werkvloeren een sterke positie van vakbonden op de werkvloer wenselijk? Komt het nut en het effect van centrale en sectorale regelingen onder druk te staan wanneer in korte tijd grote veranderingen optreden, in technologisch en organisatorisch opzicht en wat betreft arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden? En biedt aanwezigheid op de werkvloer vakbonden een kans om in contact te komen met nieuwe opinieleiders? Bovendien signaleert Boufangacha drie mogelijke verklaringen voor het moeizame verloop van het organiseren van vakbondsactiviteiten op de werkvloer in specifieke sectoren of bedrijven, die verdere onderzoeken waard zijn, namelijk: werkvloerculturen die niet 'vakbondsmindend' zijn door loyaliteit ten opzichte van de werkgever of klant; angst voor de werkgever in het geval van onzekere contracten; en bewuste werkgeversstrategieën om de vakbond buiten de deur te

houden. Waar zien we deze terug, wat voor dynamiek en mechanismen ontstaan hier precies en zijn er misschien nog andere oorzaken aan te wijzen? Het is ook relevant om te achterhalen in welke situaties en onder welke voorwaarden bepaalde aanpakken wel en geen succes hebben en welke factoren daarop van invloed zijn. En wat te denken van de verschillende suggesties die in deze publicatie zijn gedaan om te experimenteren met al dan niet nieuwe vormen van (mede)zeggenschap en participatie, zoals individuele zeggenschap, financiële participatie, medezeggenschap voor flexkrachten? Onderzoeken en evaluaties zouden meer inzicht kunnen geven in de positieve en negatieve effecten van nieuwe en bestaande typen vakbondswerk op de werkvloer. Het biedt de kans om beter grip te krijgen op de gevolgen voor de machtspositie in arbeidsorganisaties en op ledenbehoud of ledenwinst. De FNV wil de komende jaren planmatiger gaan werken aan het realiseren van haar doelstellingen, zo blijkt uit het interview met Boufangacha. Meer systematisch kwalitatief en kwantitatief onderzoek kan ondersteuning bieden bij het maken van de juiste keuzes.

Voor verder historisch onderzoek zijn bovendien een aantal specifieke vervolgvragen aan te wijzen. Een wetenschappelijke discussie over vakbondswerk op de werkvloer is gebaat bij historisch onderzoek, omdat het de kans biedt van de ervaringen uit het (soms vergeten) verleden te leren, huidige vanzelfsprekendheden te bevragen en ontwikkelingen vanuit een langetermijnperspectief te bezien. Klopt het inderdaad dat werkgevers steeds vaker bewust willen voorkomen dat vakbonden sterk zijn of blijven en vakbondsfaciliteiten ter discussie stellen, zoals Boufangacha stelt? Wat kunnen we leren van de oplossingen die Poppe en anderen vonden voor de dilemma's van het bedrijvenwerk? Vervolgstudies naar het bedrijvenwerk uit de vorige eeuw zouden bovendien inzicht kunnen geven in de precieze relatie tussen de opkomst van het bedrijvenwerk enerzijds en het einde van de centrale loonpolitiek en de democratiseringsgolf anderzijds. En als we die vraag verder trekken: wat is de impact van vakbondsactiviteiten op de werkvloer op grotere maatschappelijke tendensen en de samenleving en andersom?

Aanbevelingen voor de vakbonden: op zoek naar nieuwe relaties met de werkvloer

Poppe pleitte voor bedrijvenwerk en medezeggenschap in arbeidsorganisaties in een tijd dat de ANMB op zoek was naar nieuwe wegen. Dat maakt de opvattingen van Poppe actueel; vakbonden zijn opnieuw op zoek naar hun positie en strategie. We willen de laatste pagina's van deze publicatie wijden aan onze aanbeveling om in die zoektocht de positie van de vakbond op de werkvloer te heroverwegen. Gezien vakbonden in de meerderheid van de arbeidsorganisaties niet zichtbaar zijn, betekent een versterking van de positie op de werkvloer een grote uitdaging. Maar dat betekent net zo goed dat het vakbonden ruimte biedt om zichtbaar te zijn en relevant te worden in werksituaties waar ze dat nu niet zijn. We zien kansen om via versterking van de positie op de werkvloer tot een hogere organisatiegraad te komen en daarbij op zoek te gaan naar nieuwe vormen van lidmaatschap, representatie en zeggenschap. De werkvloer kan fungeren als middel tot versterking van de positie in de polder, maar ook om de positie van werkenden op de werkvloer te verbeteren, werkenden te ondersteunen om meer zeggenschap te hebben over de eigen werksituatie, nieuwe leden te werven om zo de organisatiegraad te

verhogen en om draagvlak te vinden voor collectieve afspraken namens alle werkenden. Een heroverweging van de rol van en op de werkvloer roept natuurlijk de nodige vragen op. Ter afsluiting volgt daarom een voorzet voor een verdere discussie over verschillende facetten van de toekomst van vakbondswerk op de werkvloer.

Hoe moeten vakbonden zich opstellen ten opzichte van de werkenden in een arbeidsorganisatie? De aard van het vakbondswerk afhankelijk maken van de cultuur op de werkplek lijkt een logische keuze. Het belang van toepassing van verschillende typen en methoden van vakbondswerk afhankelijk van de cultuur in een bepaalde sector of organisatie komt in verschillende bijdragen in deze bundel terug. Het maatwerk kan daarbij verschillende vormen aannemen, de vraag is waar welke strategie het beste past. Activerend vakbondswerk gericht op de werkvloer is een van die strategieën. De artikelen en intermezzo's in deze publicatie schetsen nog diverse andere (soms al lang) bestaande typen vakbondswerk en ze suggereren vernieuwingen in zeggenschap van werkenden, medezeggenschap (waaronder zeggenschap van jongeren en flexwerkers), coalities met niet-leden, digitale raadpleging van alle werknemers die onder een cao vallen, sociale bewegingen of professionals (zoals experts, lokale politici en onderzoeksjournalisten) en in het bevorderen en afdwingen van openbaarheid. Ook het voorstel van Paul de Beer (De Beer, 2013) om afstand te doen van het traditionele ledenmodel en over te stappen op een kiezersmodel past in dit rijtje.

Ook is de vraag wie de regie heeft (of moet hebben) op de werkvloer. Op dit moment past het meeste vakbondswerk op de werkvloer in de categorieën 'vakbondswerk voor de werkvloer' of 'vakbondswerk met de werkvloer'. Het realiseren van meer vakbondswerk onder regie van de werkvloer zelf ('door de werkvloer') is op korte termijn niet haalbaar, maar zou een langetermijnstrategie vergen. Een dergelijke strategie stelt de vakbonden voor allerlei vragen. Eén daarvan is op welke manier het lukt om vrijwilligers te rekruteren die hierin een rol willen vervullen. De inzet van vrijwilligers is een belangrijk vraagstuk, aangezien de inzet van meer professionals de financiële draagkracht van de vakbonden overtreft. Komen die vrijwilligers vanzelf als bijvoorbeeld het arbeidsvoorwaardenbeleid wordt gedecentraliseerd? Lukt het om vrijwilligers te rekruteren via sociale media en informele netwerken, zoals ontwikkelingen niet alleen binnen maar ook buiten de vakbonden laten zien? Welke inzet en betrokkenheid vraagt dit van werkenden die zich als vrijwilliger verbinden met nieuwe vormen van belangenbehartiging op de werkplek? En wat betekent het voor de rol van de betaalde vakbondspartners als bonden recht willen doen aan de werkervaringen en belangen van werkenden zelf? Wat zijn manieren om werkenden te binden, al dan niet op een duurzame wijze?

Een heroverweging van de rol van de werkvloer heeft ook invloed op de relatie met andere actoren die de vakbond in de alledaagse wereld van werk treft. Met name vragen over de verhouding tot ondernemingsraden en met de bedrijven (de werkgevers) zagen we in de diverse bijdragen terug. Wat betekenen verschillende (eventueel nieuwe) typen van vakbondsactiviteiten op de werkvloer voor de ondernemingsraad en hoe zijn ze eventueel op elkaar af te stemmen? Hoe ga je als vakbond om met de tegenwerking vanuit de werkgever – iets waar de ANMB in de jaren zestig tegenaan liep en de FNV anno 2020 net zo goed? En hoe kom je tot samenwerking met werkgevers die het belang

van sterke vakbonden wel onderschrijven – zijn zij bijvoorbeeld voorstander van een wettelijk kader om de positie van dit vakbondswerk op de werkvloer te waarborgen?

Een volgende vraag is daarbij waar de vakbond op de werkvloer (het beste) invloed op kan uitoefenen. Zijn dat met name materiële thema's zoals loon of immateriële zaken zoals arbeidsomstandigheden of allebei? Zet de vakbond in op het oplossen van werkdruk door te strijden voor meer banen of liggen er, zoals Frank Pot betoogt, ook kansen in het beïnvloeden van de kwaliteit van arbeidsinhoud? Pot stelt dat het tijd is voor meer aandacht voor arbeidsinhoud, waarbij het startpunt ligt in organisaties en op sectorniveau. Ondernemingsraden zouden zich wat hem betreft sterker kunnen richten op het naleven van bepalingen in arbocatalogi en net als de vakbonden zogenaamde focusgroepen kunnen organiseren rondom de vraag wat werkenden het belangrijkste vinden aan hun werk. Vakbonden kunnen daarbij de ondernemingsraden scholen en adviseren, criteria voor 'goed werk' aanreiken, ze ondersteunen bij het beoordelen van nieuwe technologieën en nieuwe organisatieconcepten en ze kunnen in bedrijfs- en sectorcao's afspraken maken om aandacht aan sociale innovatie te gaan geven. Voor het bepalen van adequate vakbondsstrategieën om de kwaliteit van de arbeidsinhoud te beïnvloeden, is het volgens Pot vooral noodzakelijk dat vakbonden keuzes maken op het vlak van onderwerpen, strategische opties, niveaus (landelijk, sectoren, organisaties) en partners. Goede afstemming ziet hij daarbij als noodzakelijk. Wat hier voor arbeidsinhoud geldt, is niet anders voor andere thema's: afstemming met activiteiten op andere niveaus is een belangrijk vraagstuk. Hoe verhoudt het ontwikkelen van activiteiten op de werkvloer zich tot strategieën gericht op de positie in de polder?

Naast die positie in de polder is het arbeidsvoorwaardenoverleg en de mate van decentralisatie daarvan een belangrijke kwestie. Volgens Menno Tamminga (Tamminga, 2017) zouden vakbonden de formele, centrale coördinatie van arbeidsvoorwaardenbeleid moeten loslaten, waardoor er meer ruimte ontstaat voor bonden en specifieke ondernemings-cao's. Zoals de casus Picnic laat zien, kan een dergelijke decentralisatie, bijvoorbeeld in combinatie met (digitale) raadpleging van alle werknemers in een onderneming, leiden tot een groot draagvlak voor een cao en een vergroting van de zichtbaarheid van vakbonden. Maar het voorbeeld van Picnic laat ook zien dat aan een dergelijke keuze nadelen kleven. Dit roept de vraag op hoe de positieve effecten van een dergelijke aanpak (meer betrokkenheid van de werkvloer bij de vormgeving van de eigen arbeidssituatie) kunnen worden uitgebouwd en de negatieve effecten van een dergelijke strategie vermeden kunnen worden. Het roept ook de vraag op of vakbonden sterk genoeg staan ten opzichte van het management. Of moeten via cao-afspraken en wettelijke regelingen vakbonden in een betere overleg- of onderhandelingspositie worden gebracht?

De heroverweging van de positie en strategie van de vakbond op de werkvloer moet wat ons betreft vooral gecombineerd worden met een leerstrategie. Daarmee bedoelen we dat vakbonden en werkenden achterhalen welke typen van vakbondswerk effectief zijn in termen van ledengroei, vakbondsmacht en invloed op bedrijfsbeleid. Dat vereist niet alleen bij betrokkenen een zekere motivatie om te experimenteren en te leren van ervaringen, maar ook vormen om die ervaringen uit te wisselen via bijvoorbeeld leerkringen en platforms. Wetenschappelijk onderzoek waarin

op gestructureerde wijze praktijkexperimenten worden voorbereid en geëvalueerd kan hieraan een nuttige bijdrage leveren. Ook bij het opzetten van het bedrijvenwerk door Poppe gingen onderzoek en praktijk hand in hand.

Literatuur

Beer, P. de (2013). 'Een verplichte bijdrage voor de cao'. In: Veldt, K. van der & Wirtz, M. (red.).

Ontwerpers in arbeidsverhoudingen: Draagvlak van de cao. Den Haag: AWWN, pp. 153-161.

Heijink, J. (2016). 'De effecten van de OR'. In: Eshuis, W. (red.). De toekomst van (mede) zeggenschap en corporate governance. Amsterdam: De Burcht.

Sprenger, W. & Klaveren, M. van (2009). Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Amsterdam: De Burcht.

Steijvers, J. & Valk, P. van der (2012). Organizing in beweging. Rotterdam.

Tamminga, M. (2017). De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis. Amsterdam, Antwerpen: De Bezige Bij.

Intermezzo 7: Vakbond De Unie ontwikkelt een methode voor digitale cao-raadpleging

Nederland kent bijna 700 reguliere cao's, waarvan ongeveer 500 ondernemings-cao's. In Nederland hebben cao's een hoge dekkingsgraad (aandeel werknemers dat onder een cao valt). Volgens cijfers van het ministerie van SZW valt ongeveer 80 procent van de werknemers onder een cao, te weten 6,1 miljoen werknemers. Daarvan vallen ongeveer 5,6 miljoen werknemers onder bedrijfstak-cao's. Een cao is een contract tussen een of meer werkgevers en de werknemers van een bedrijf, sector of een onderdeel daarvan. Ondernemingen kunnen een cao voor hun eigen bedrijf afsluiten en brancheorganisaties kunnen een cao afsluiten voor de hele bedrijfstak. In een cao leggen vakbonden en werkgevers de arbeidsvoorwaarden vast. Het gaat dan onder meer om loon, pensioen, vrije dagen, toeslagen en arbeidsomstandigheden. Vakbonden hebben het recht om namens werknemers te onderhandelen over die cao met werkgevers. De cao geldt voor werknemers die lid zijn van een vakbond die de cao heeft afgesloten (de gebonden werknemer). Tevens geldt de cao voor de werkgever die zelf of via een werkgeversorganisatie de cao heeft afgesloten (de gebonden werkgever). Kern van de wet is dat een gebonden werkgever vervolgens ook verplicht is de cao toe te passen op zijn werknemers die geen lid zijn van de bij de cao betrokken vakbond of vakbonden (de ongebonden werknemers), de zogenoemde derden binding. Doorgaans komen cao's tot stand in samenspraak met of consultatie van de vakbondsleden, maar zonder raadpleging van de overige werkenden. Omdat de organisatiegraad in Nederland relatief laag is, zijn er zorgen over het draagvlak van de cao. In een advies uitgebracht in 2013 (SER, 2013) doet de SER allerlei aanbevelingen om dat draagvlak te vergroten. Een van die aanbevelingen is om niet-leden van vakbonden te betrekken bij de totstandkoming van de cao. Sinds enige tijd maken De Unie en het Alternatief voor Vakbond (AVV) bij cao's gebruik van digitale raadpleging. Deze raadpleging van werkenden kan op verschillende momenten in de cao-onderhandeling worden ingezet.

De Unie maakt gebruik van wat ze noemen de DigiC-raadpleging. Een van de cao's waarbij dit is toegepast, is de bedrijfs-cao voor de onlinesupermarkt Picnic. Deze cao is in maart 2020 namens de 4.690 werknemers afgesloten door vakbond De Unie. Het cao-akkoord kon rekenen op brede steun van de werknemers. Maar liefst 2.437 werknemers deden mee aan het referendum over het concept cao-akkoord. 86,5 procent van hen stemde in met het akkoord.

De stemming over het cao-akkoord was de laatste fase in deze DigiC-raadpleging, die begon met een akkoord tussen De Unie en de directie van Picnic over de toepassing van deze methode, het faciliteren van deze methode door afspraken over de financiering ervan en over de beschikbaarstelling van e-mailadressen van het personeel aan een onafhankelijk onderzoeksbureau conform de eisen die de AVG daaraan stelt. Daarna volgden vier fasen: inventariseren van de wensen van het personeel, de feitelijke cao-onderhandelingen, presentatie van het concept-resultaat en digitale raadpleging van het personeel over het concept-resultaat. De eerste fase stond in het teken van het inventariseren van de wensen ten aanzien van de inhoud van het cao-pakket. Normaliter vraagt De Unie een onafhankelijk onderzoeksbureau alle medewerkers uit te nodigen voor panelgesprekken. De resultaten van deze panelgesprekken

vormen vervolgens mede de basis voor de constructie van een vragenlijst. Bij Picnic heeft men volgens Bart Willems van vakbond De Unie om praktische redenen gekozen voor een net iets andere opzet: 'Het onderzoeksbureau heeft gesproken met een groep werknemers die binnen Picnic vaker fungeert als denktank en/of klankbord binnen de organisatie, een groep bestaande uit werknemers die werken op de "Hubs" en op de "Fullfillment centres". Deze groep is later nog eens bij elkaar geroepen voor een terugkoppelsessie. Er is voor deze opzet gekozen omdat er al een langer traject gaande was binnen Picnic waarbij sessies met werknemers waren gehouden om hen bij diverse (onder andere HR-)vraagstukken te betrekken. De groep waar het onderzoeksbureau mee heeft gesproken, komt voort uit deze groepen werknemers. Voor de voorbereiding van de vragenlijst aan alle werknemers was dit ook voldoende omdat we heel breed en uitgebreid de vragenlijst hebben opgezet.' De vragenlijst bestond uit 55 vragen aan de medewerkers over hun wensen ten aanzien van de invulling van het arbeidsvoorwaardenpakket. De gemiddelde invulduur bedroeg 30 minuten. Aan de digitale raadpleging van het personeel via deze vragenlijst namen 1.435 medewerkers deel. Volgens Bart Willems waren de deelnemers aan deze raadpleging representatief voor het totale personeel. De uitkomst van de raadpleging, die ook via intranet van het bedrijf beschikbaar was voor de rest van het personeel, vormde de basis voor de cao-onderhandelingen. Vervolgens organiseerde Picnic samen met De Unie op alle 42 locaties webinars, waarbij werknemers informatie kregen en live vragen konden stellen over het concept-resultaat. Daarna is het concept-resultaat digitaal voorgelegd aan de medewerkers en stemde dus 86,5 procent in met de cao.

Voorzitter Reinier Castelein is trots op deze brede steun voor het cao-akkoord. Volgens hem is dat te danken aan de methode die is toegepast. Die maakt het mogelijk om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen van het personeel: 'Door deze methode kunnen we cao-onderhandelingen voeren die gebaseerd zijn op feiten en worden we niet gehinderd door politieke dogma's of eisen die gebaseerd zijn op een door een vakbond centraal geformuleerd arbeidsvoorwaardenbeleid. Dit cao-akkoord is gebaseerd op de wensen van de werkvloer. Het stelt De Unie bovendien in staat om in contact te komen met medewerkers die niet bekend zijn met de waarde en de betekenis van een cao.'

Literatuur

SER (2013). *Verbreding draagvlak cao-afspraken*. Den Haag: SER.

Bijlagen

Recente voorbeelden van de aanpak van goed werk

Bijlage 1: Vakbonden en ondernemingsraden in Nordrhein-Westfalen (NRW).....	119
Bijlage 2: Overheidsinitiatief in woonzorgcentra Vlaanderen.....	120
Bijlage 3: Europese ondernemingsraad Solvay sluit <i>Agreement on Digital Transformation</i>	121

Bijlage 1: Vakbonden en ondernemingsraden in Nordrhein-Westfalen (NRW)¹⁷

Laten we eens kijken naar een redelijk succesvol voorbeeld in Duitsland, in de deelstaat Nordrhein-Westfalen (NRW). Daar loopt al sinds 2015 het programma *Arbeit 2020* van de drie vakbonden in de industrie en de DGB, onder leiding van de IG Metall. Er is besloten dat het programma zeker tot eind 2021 doorloopt. Inmiddels doen ongeveer 70 ondernemingen mee. De kern van het programma is dat ondernemingsraden worden begeleid door een adviseur om met de bestuurder in overleg en onderhandeling te gaan over het ontwerpen, de invoering en de gevolgen van *Industrie 4.0*. Met de bestuurder wordt afgesproken dat er zo'n project komt en dat OR-leden daar extra tijd voor krijgen. De OR volgt een speciale cursus van de DGB NRW en partners voor dit project. Het project gaat over de werkgelegenheid, de nieuwe taken en benodigde vaardigheden en de arbeidsomstandigheden. Er wordt voor de afdelingen en voor het hele bedrijf een *Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0* gemaakt, samen met mensen van de betreffende afdelingen, met als belangrijkste punten: hoe is de situatie nu, wat gaat er mogelijk veranderen en hoe zouden we het willen hebben. Uiteraard maakt de OR gebruik van het wettelijk recht op informatie. Het programma biedt ook andere instrumenten aan, bijvoorbeeld om nieuwe benodigde vaardigheden te analyseren, scenario's te onderscheiden en stappen in het proces te plannen. Over de veranderingen en de gevolgen worden vervolgens afspraken over de toekomst (*Zukunftsvereinbarung*) gemaakt met de bestuurder. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers actief worden. De achterban komt op de voorgrond.

We moeten ons echter realiseren dat die successen mede afhankelijk zijn van een aantal condities die in Nederland niet op dezelfde manier bestaan. De belangrijkste conditie lijkt te zijn dat de meerderheid van de ondernemingsraadleden in Nordrhein-Westfalen lid van een vakbond is. Daardoor bestaan er dus geen of nauwelijks afstemmingsproblemen of rivaliteit tussen de OR en de bedrijfsledengroep zoals in Nederland kan voorkomen. Bedrijven zonder een vakbondsmeerderheid in de OR doen niet mee. Verder helpt het dat de bonden een expliciete strategie voor het bedrijvenwerk hebben (*vom Betrieb aus denken*) en dat ze, behalve gebruik te maken van adviesbureaus, ook veel van hun eigen medewerkers hebben geschoold als adviseur. Verder worden de projecten begeleid door actie-onderzoek van een universiteit. De adviseurs en onderzoekers worden betaald uit subsidies van het Europees Sociaal Fonds (ESF, 3,9 miljoen euro) en van de regering van NRW. Het programma is onderdeel van de *Allianz für Wirtschaft und Arbeit 4.0* van de regering van NRW, de werkgeversorganisaties, de vakbonden en wetenschappelijke instellingen in NRW. Zo'n samenwerkingsverband maakt het natuurlijk makkelijker om op bedrijfsniveau een project te starten. Dat wordt immers door de sociale partners en de overheid gestimuleerd.

¹⁷ [Website van het programma](#)

Bijlage 2: Overheidsinitiatief in woonzorgcentra Vlaanderen¹⁸

Een mooi voorbeeld van een structurele aanpak, gericht op de bron en op primaire preventie – en dan ook nog op sectorniveau – is het Vlaamse programma 'Innovatieve arbeidsorganisatie in woonzorgcentra als hefboom voor betere zorg en zinvol en werkbaar werk' (2019-2021). Innovatieve arbeidsorganisatie zou in Nederland sociale innovatie worden genoemd. Werkbaar werk staat voor een goede kwaliteit van de arbeid. Evenals in Nederland kampt de zorg in Vlaanderen met werkdruk en te weinig personeel dat soms voortijdig vertrekt. Het programma is geïnitieerd en gefinancierd (1 miljoen euro) door de toenmalige Vlaamse minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin en opgedragen aan Workitects (vanaf april 2019 de nieuwe naam voor Flanders Synergy) in Leuven. Uitgangspunt van Workitects is: 'Structuur bepaalt performantie en werkbaarheid' (Structuur bepaalt prestaties en kwaliteit van de arbeid). Van de woonzorgcentra (WZC's) die met innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) wilden beginnen worden er twintig begeleid door adviseurs die IAO-gecertificeerd zijn en die onder coördinatie van Workitects werken. Daarnaast worden nog eens twaalf WZC's, die al eerder met IAO zijn begonnen, begeleid en worden de ervaringen gedeeld tussen deelnemende WZC's. De ondernemingsraden hebben de aanvraag om aan het programma te mogen deelnemen mee moeten ondertekenen. Vertegenwoordigers van nog niet deelnemende WZC's kunnen deelnemen aan een introductieprogramma van drie dagen. De aanpak is dat samen met de medewerkers en hun directe leidinggevenden wordt gewerkt aan gezamenlijke doelen en aan een aangepast of nieuw organisatie-ontwerp waarin een betere balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden bestaat. Nieuwe technologieën worden ingezet als ondersteuning daarvan. De leidinggevenden krijgen begeleiding om in de nieuwe structuur optimaal te kunnen functioneren. De nulmeting in het begeleidende onderzoek is teruggekoppeld naar de deelnemende WZC's. Het programma wordt begeleid door een stuurgroep waarin naast de overheid ook de werkgevers, de vakbonden, cliëntenorganisaties en experts zijn vertegenwoordigd. Op het niveau van de instellingen worden de ondernemingsraden geïnformeerd en kunnen ze na afronding van een fase met commentaar komen. Ze maken niet formeel deel uit van de veranderteams. OR-leden zijn in Vlaanderen meestal vakbondsleden.

¹⁸ [Website ministerie](#); [Website Workitects](#)

Bijlage 3: Europese ondernemingsraad Solvay sluit *Agreement on Digital Transformation*

Het afsluiten van technologieovereenkomsten is in Nederland niet echt van de grond gekomen, zelfs niet begin jaren tachtig, de vorige periode dat de gevolgen van technologie veel werden besproken (Christis, Van Klaveren & Pot, 1985). Er is echter nu een indrukwekkend voorbeeld dat navolging zou kunnen krijgen, namelijk bij Solvay. Het bedrijf maakt soda als grondstof voor glas, peroxide (om dingen wit te maken en/of te ontsmetten), geur- en smaakstoffen, geavanceerde materialen voor de auto- en vliegtuigbouw. Dat gebeurt met ongeveer 24.500 medewerkers in 61 landen. Het hoofdkantoor zit in Brussel. De Europese ondernemingsraad (EOR) heeft het initiatief genomen om een mondiale overeenkomst met het management te sluiten over hoe om te gaan met digitalisering. Dat is in 2019, in ongeveer tien maanden tijd, gelukt. De voorzitter van de Nederlandse ondernemingsraad en een beleidsmedewerker van de FNV hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld. Ook het Solvay Global Forum (werknemersvertegenwoordigers uit verschillende werelddelen) is betrokken. De *Global Framework Agreement on Digital Transformation* is op 6 april 2020 ondertekend door de CEO van de Solvay Group aan de ene kant en de Europese ondernemingsraad aan de andere kant, mede namens het Solvay Global Forum. De voorzitter van de EOR is lid van een Duitse vakbond. IndustriALL Global Union ondersteunt de overeenkomst en is betrokken bij de monitoring en bij eventuele gevallen van lokale onenigheid (escalatieprocedure). De overeenkomst bevat onder andere bepalingen over betrokkenheid van werknemers bij significante projecten, training en competentie-ontwikkeling, verzamelen en beschermen van persoonlijke data, procedures als mensen boventallig raken en monitoring van de uitvoering van de overeenkomst. Bij alle significante projecten moet in de voorbereidingsfase een *technology assessment* worden gedaan waarin wordt aangegeven wat de consequenties kunnen zijn voor onder andere veiligheid en gezondheid, de hoeveelheid werk, functie-inhoud en werkorganisatie, kwaliteit van de arbeid, werkgelegenheid, verzamelen persoonlijke gegevens, mensen met een handicap, enz. Dit dient besproken te worden met de werknemersvertegenwoordigers voordat beslissingen worden genomen over de implementatie van de nieuwe technologie. De Nederlandse OR en de EOR realiseren zich dat er veel inspanningen nodig zullen zijn om de overeenkomst in praktijk te brengen. In Europa verwachten ze ook medewerking van de verschillende managers, maar wereldwijd is dit voor zowel managers als werknemersvertegenwoordigers behoorlijk nieuw. Om sterker te staan probeert men meer leden van ondernemingsraden lid van een vakbond te maken.