

**BEDRIJFSPLAN
WERKORGANISATIE FNV**
NAAR EEN ACTIVEREND ONGEDEELD DEEL

FNV is de grootste vakorganisatie van Nederland. Wij komen op voor de leden die werken, willen werken of gewerkt hebben en maken ons elke dag sterk voor een rechtvaardige en solidaire verdeling van werk, welvaart, welzijn en macht.

FNV
In Beweging

Februari 2014

CB05873698

FNV M'n zaakwaarnemer heeft 't geregeld

020-5816502

Activerend vakbondswerk: nu doorpakken!

Het gaat niet goed met de FNV. Het aantal leden blijft teruglopen. Het is zelfs zo erg, dat 's lands grootste vakcentrale nu zelf gaat reorganiseren en personeel moet ontslaan. Om het tij te keren moet de vakbeweging kiezen voor activerend vakbondswerk, vindt Jan Verhagen. Dat betekent een radicale breuk met honderd jaar vakbondstraditie. Niet meer van bovenaf beslissen wat goed is voor werknemers, maar samen met hen optrekken om vorm te geven aan het vakbondswerk.

De FNV is actief, strijdbaar en kritisch. Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden zijn om te zien dat dit geen houtsnijdende defenitie is. Ver-



Activerend vakbondswerk en de werkvloer

Twee kanten van één medaille...op verkenning bij de FNV

Versie 10 juni 2020

Jan Verhagen

FNV

**MEER COLLEGA'S
MINDER WERKDruk**

5.4 DE FNV BEDRIJFSLEDEN GROEP EN HET OPZETTEN VAN EEN BLG

Vakbondskracht op de werkvloer is hard nodig. De werkvloer is één van die cruciale plekken waar onze vakbondspostitie moet worden opgebouwd en worden versterkt. Op de werkvloer zijn we als FNV zichtbaar en aanwezig door actieve bedrijfsledengroepen. Een bedrijfsledengroep bestaat formeel uit alle leden in een bedrijf, die in een ledenvergadering besluiten over zaken die hun als lid in het bedrijf (en de vereniging) aangaan. In de praktijk is er een kleinere groep actieve leden. Zij zijn het gezicht van de vakbond op de werkvloer. Het is belangrijk dat zij weten wat er speelt en welke onderwerpen de collega's belangrijk vinden. Het is belangrijk dat zij weten van een structureel sterke vakbondspostitie.

FNV

BEDRIJFSLEDEN GROEP

Metaal

SCANIA

SAMEN STERK

**WIJ STAAN
DICHTBIJ WERKEND
NEDERLAND**

Inhoud

Introductie	4
Hoe, wat, waarom?	4
'Disclaimer': er is niet één FNV	7
Activerend vakbondswerk: waarom dit onderwerp?	9
Wat is activerend vakbondswerk? Vier percepties uitgelicht.	10
Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?	15
Activerend vakbondswerk: geen doel op zich... ..	16
Misverstanden over activerend vakbondswerk	17
Activerend vakbondswerk en de werkvloer	19
Succes en neergang van het bedrijvenwerk	20
Ontwijkgedrag bij de nieuwe FNV.....	21
Neergang: waarom?.....	22
Activerend vakbondswerk...alleen voor 'de onderkant'?.....	23
Individueel empowerment: terug van nooit weggeweest?	26
'Activerend vakbondswerk' en vakbondswerk met kaderleden	29
Een uitdaging op zich: 'verduurzaming van resultaten'	32
'Werkt' activerend vakbondswerk?	34
Activerend vakbondswerk onder druk?	35
Het 'dubbelkarakter' van de Nederlandse vakbeweging	36
Geen koers is ook een koers.....	37
Ontbrekend urgentiegevoel?	38
Enkele conclusies	41
'Annex': de aarzelande historie van activerend vakbondswerk	42
Slecht gedocumenteerd	42
De jaren '90 en '00: individugericht zaakwaarnemen domineert.....	43
2002 bij Bondgenoten: wisseling van de wacht, niet van koers	45
Vanaf 2005: Organising in Nederland	47
2008 tot 2012: Over Krachtige mensen en een Levendige Vereniging	51
FNV Bondgenoten Congres 2009: voorzichtig tornen aan zaakwaarneming.....	52
...maar de focus blijft op individueel empoweren	53
Meerjarenplan 2010-2013: aarzelend.....	55
Contrast: het Meerjaren arbeidsvoorwaardenbeleid 2009-2013.....	56
De moed om door te pakken?	57
2011: "Een levendige vereniging"	59
Vanaf 2008: 'arbo' aan de slag met activerend vakbondswerk.....	62
2010: 'activerend vakbondswerk' gelabeld.....	64
En dan is het 2011... ..	64

2012: Van bond naar beweging???	66
30 mei 2012: 'Klein congres' van de Abva	68
30 mei 2012: 'Werkconferentie' FNV Bondgenoten	69
Januari 2013: een warrig beslisdocument	71
Februari 2014: toch nog een veelbelovende aanloop?	73
FNV Werkplan 2016: onzekere toekomst voor activerend vakbondswerk	75
2015-17: Visietraject, evaluatie, plan, congres...marginaliseert activerend vakbondswerk?	77
2018: het Offensief dat geen offensief wilde worden	78
Tot slot	80
Chronologisch overzicht: voor de Verkenning benutte documenten	81
Overige geraadpleegde literatuur	83
Tijdslijn Activerend Vakbondswerk	83

Over de auteur

Jan Verhagen was van 2000 tot zijn pensioen in 2016 werkzaam bij FNV Bondgenoten (*vanaf 2015: FNV*) als adviseur Veilig en Gezond Werk. Als zodanig is hij actief betrokken bij verschillende 'activerende vakbondscampagnes' en bij de daaraan verbonden beleids- en visieontwikkeling. Het overgrote deel van die periode is hij tevens 'webmaster' van de arbsite van FNV Bondgenoten, www.arbobondgenoten.nl

Van 1995 tot 2000 is hij opleider/ trainer van Ondernemingsraden en in het bijzonder van OR-commissies voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM). Tot 1998 voor de Industriebond FNV, na de fusie (1998) bij FNV Bondgenoten. Tussen 1974 en 2008 is hij actief vakbondskaderlid en/ of lid van de Ondernemingsraad bij verschillende bedrijven en organisaties. Nog steeds is hij, zij het als 'backbencher', een bij het reilen en zeilen van de FNV betrokken vakbondskaderlid. Hij is coauteur van diverse vakbondspublicaties, en schrijft sinds 2016 'à titre personnel' [op het web](#) over de vakbeweging. Sinds 2018 maakt hij deel uit van de webredactie van de [Stichting Vrienden van de Historie van de Vakbeweging](#) (VHV).

Introductie

Deze Verkenning is een enigszins uit de hand gelopen uitwerking van een artikel over activerend vakbondswerk, dat is geschreven in het kader van een uitgave van De Burcht¹.

Beide teksten beogen het fenomeen activerend vakbondswerk te verkennen en de relatie te leggen met vakbonds aanwezigheid (of - afwezigheid) op de werkvloer.

De nu voorliggende tekst bevat aanvullende onderbouwing, analyse en omkadering van een aantal aspecten die in het artikel voor de Burcht niet of onvoldoende aan de orde konden komen.

In het bijzonder besteedt deze Verkenning extra aandacht aan de vakbondshistorische wortels van activerend vakbondswerk.

Naast de ontstaansgeschiedenis komen verder aan de orde:

- onduidelijkheid over definitie(s)
- wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?
- nut, noodzaak en effectiviteit
- de impact van verschillende benaderingen van activerend vakbondswerk op de koers van de FNV
- activerend vakbondswerk en zichtbaarheid van de vakbond op de werkvloer
- activerend vakbondswerk en 'arbo'
- staat activerend vakbondswerk bij de FNV onder druk?

Hoe, wat, waarom?

Beide stukken - zowel deze uitgebreide Verkenning, als de bijdrage aan de uitgave van de Burcht zijn gebaseerd op een eerder artikel in het tijdschrift Zeggenschap², op aanvullende studie van (beperkt beschikbare) documenten en literatuur, en op praktijkervaring van de auteur.

Veel actualiseringen, aanvullingen en nuanceringen op het artikel in Zeggenschap vloeien ook voort uit een achttal interviews met FNV adviseurs en -bestuurders eind 2019, begin 2020.³



> *Werkt in je voordeel*

Zowel de beide artikelen als deze uitgebreide Verkenning gaan in hoofdzaak over FNV Bondgenoten, om de eenvoudige reden dat hier de 'roots' van de auteur liggen, en de beschikbare documenten vooral afkomstig zijn van deze destijds grootste 'marktbond'. Dat laat onverlet dat activerend vakbondswerk niet puur iets 'van' het vroegere FNV Bondgenoten is. Integendeel: in een aantal opzichten is de opmars van activerend vakbondswerk bij de voormalige AbvaKabo FNV duidelijker en krachtiger geweest, en ook meer verbonden met visie en reflectie op de vakbondspositie in de maatschappelijke krachtsverhoudingen, met het optreden van de 'Kloofdichters' rond 2010⁴ als opvallende exponent. De mij beschikbare documentatie hierover is echter beperkt tot publieke uitingen in periodieken als 'Grenzeloos'⁵ en 'Solidariteit'⁶. Met name door dit tekort



¹ 'De Vakbond en de werkvloer, een moeizame relatie' - De Burcht (Wetenschappelijk Instituut voor de Vakbeweging) - mei 2020

² J. Verhagen - 'Activerend vakbondswerk: nu doorpakken!' - in [Zeggenschap, september 2018](https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Activerend%20vakbondswerk-Zeggenschapsversie.pdf) - Volledige tekst: <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Activerend%20vakbondswerk-Zeggenschapsversie.pdf>

³ De geïnterviewden hebben op persoonlijke titel volledig vrijuit gesproken en bij tijd en wijle 'hardop nagedacht'. Om dit open karakter van de gesprekken recht te doen, is er voor gekozen ook in dit stuk geen namen van geïnterviewden te vermelden

⁴ Zie bijvoorbeeld https://www.solidariteit.nl/ingezonden/2010/een_strijdbare_vakbond.html

⁵ <https://www.grenzeloos.org/>

⁶ <https://www.solidariteit.nl/>

aan bronmateriaal, en aan tijd om in die lacune te voorzien, doet deze Verkenning helaas onvoldoende recht aan de bijdrage van de Abva aan de ontwikkeling van het concept 'activerend vakbondswerk'.

Ook het CNV hanteert overigens het begrip 'activerend vakbondswerk', maar ook de CNV-insteek is voor dit artikel niet nader onderzocht.

Tot slot, en misschien veelzeggend: documenten, gedachten en/ of discussies over activerend vakbondswerk bij de toenmalige Vakcentrale FNV heb ik niet kunnen vinden. Op één na, en dat is niet de minst belangrijke: het artikel van Dirk Kloosterboer uit 2005 over ['De Toekomst van de vakbeweging'](#). Dit artikel markeert (mede) de start van organisatie in Nederland.

Zoals in de introductie al werd aangegeven: deze Verkenning bevat aanvullende onderbouwing, analyse en omkadering van een aantal aspecten die in het artikel in de bundel van de Burcht niet of onvoldoende aan de orde kunnen komen.

Werkendeweg is daarbij een zwaar accent komen te liggen op de ontstaansgeschiedenis van 'activerend vakbondswerk'. Die ontstaansgeschiedenis kan weer niet los gezien worden van andere aspecten uit de recente, soms tumultueuze, FNV-historie. Dit gedeelte van de Verkenning is als gevolg daarvan dusdanig gaan uitdijen, dat ik er, vooral ter wille van de leesbaarheid en overzichtelijkheid, voor gekozen heb het als 'annex' bij deze Verkenning te plaatsen.

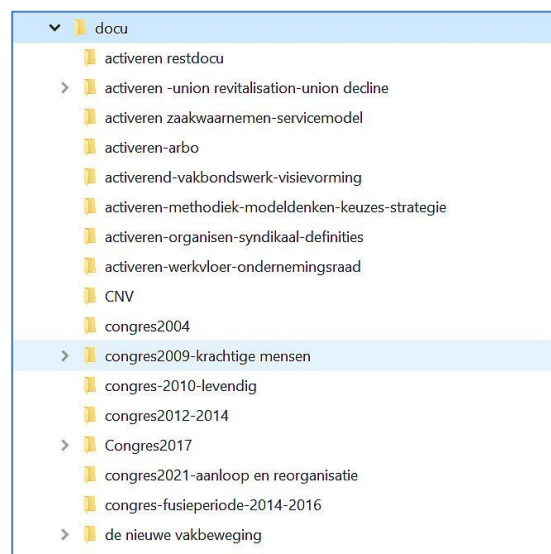
'Annex' betekent zeker niet 'bijzaak'. Integendeel: een goed begrip van het vakbondsheden is niet mogelijk zonder te weten 'hoe het allemaal is gekomen'. Het vakbondsheden komt niet voort uit het niets, maar is de resultante van zijn, vaak complexe, voorgeschiedenis. Ook hedendaagse vakbondsmensen staan, al dan niet bewust, in de door hun voorgangers getrokken sporen en op de door die voorgangers al dan niet goed onderhouden fundamenten van het vakbondsbouwwerk.

Het aantal mij ter beschikking staande schriftelijke bronnen is beperkt, en veelal afkomstig uit het persoonlijke archief. Veel van die bronnen, ook de externe, waren niet (meer) publiek beschikbaar via - bijvoorbeeld - de website van de FNV. Daarom is er waar mogelijk voor gekozen ze te (her)plaatsen op <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/index.htm>

De schriftelijke bronnen zijn, naast de interviews die vooraf gingen aan deze Verkenning, wezenlijk geweest voor beeldvorming en analyse. Daarom is er bewust voor gekozen deze bronnen steeds als voetnoot onderaan de betreffende pagina's te vermelden en niet als eindnoot aan het eind van een hoofdstuk of achterin de publicatie.

Dat voorkomt (vermoeiend) heen en weer bladeren of 'bronloos' lezen. Het verlaagt hopelijk ook de drempel om, waar gewenst, kennis te kunnen nemen van de bronnen en om gevolgtrekkingen te toetsen. En wie weet: misschien leidt het tot een toestroom (...) van thans *niet* beschikbare, maar voor het behandelde onderwerp relevante nieuwe documenten. Dat de bladspiegel wordt beïnvloed door de keuze voor voet- in plaats van eindnoten, beschouw ik als '*minor evil*'.

Een uitvloeisel, van het plaatsen van het thema *activerend vakbondswerk* in ruimere vakbondskaders, is dat, behalve een grotere omvang, de tekst ook een bredere reikwijdte krijgt. Met name de duik in de recente vakbondsgeschiedenis - de periode 2000-2020 - leert dat 'activerend vakbondswerk' niet los te zien is van andere 'vakbondsstrategische' thema's en spanningsvelden. Die komen in deze tekst dan ook af en toe om de hoek kijken.



Deze Verkenning heeft niet de pretentie van 'gedegen onderzoek'. Daarvoor is allereerst de wetenschappelijke bagage van de auteur te gering, evenals het aantal geraadpleegde schriftelijke en mondelinge bronnen.

Daarnaast is het onderwerp zo actueel dat het in acht nemen van voldoende distantie niet steeds mogelijk is gebleken. De mening van de auteur zal de lezer vast niet ontgaan, deze Verkenning is dus deels opiniërend van karakter⁷.

Niet in de laatste plaats speelt ook de persoonlijke betrokkenheid van de auteur daarin mee. De langjarige persoonlijke bemoeienis met vakbeweging en activerend vakbondswerk heeft ontegenzeggelijk voordelen als het aankomt op 'feeling' met het onderwerp en met de wereld van arbeidsverhoudingen en vakbeweging. Maar het neemt wel een stuk onbevangenheid weg, al is gepoogd steeds met een open blik te kijken, en de feiten het laatste woord te geven. Ook als die de eigen aannames weerspreken.

En inderdaad is gebleken dat tijdens het schrijven opgedoken 'nieuwe' bronnen nogal eens noopten tot bijstelling, aanscherping of juist nuancering van analyse en conclusie.

Om er enkele te noemen:

- het op individuele belangen en individuele ontplooiing gerichte 'zaakwaarnemersdenken' van rond de eeuwwisseling, blijft ook onder het voorzitterschap van Henk van der Kolk bij FNV Bondgenoten in de jaren '00 van de 21ste eeuw sterk aanwezig. Pas de daadwerkelijke start met organisering, vanaf 2006⁸, markeert een voorzichtig, vaak aarzelend, en allesbehalve 'bondsbreed' begin van een wijziging in denken en doen in de richting van activeren, participeren en ont-individualiseren⁹.
- na 2012, de start van 'De Nieuwe Vakbeweging', lijkt de energie die gemoeid is met het lijmen van de brokstukken van een uit elkaar vallende FNV, eerder belemmerend dan bevorderend voor het doorzetten van een op mede activerend vakbondswerk gerichte koers, cq. voor het debat daarover, ook al wordt bij FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV het concept 'activerend vakbondswerk' precies in de



⁷ Daarbij moet wel gezegd worden dat ook in historische geschriften die algemeen als wetenschappelijk geaccepteerd zijn, de mening van de auteur(s) over onderwerpen en gebeurtenissen uit de tekst af valt te leiden. Absolute objectiviteit... bestaat nu eenmaal niet, en al helemaal niet in de literatuur over arbeidsverhoudingen. Wel ligt het er bij de ene auteur - Harmsen bv - wat 'dikker' op dan bij de andere - Windmuller bv - maar geen van alle lijken ze hiervan te zijn gevrijwaard.

⁸ Een duidelijk voorbeeld van een aan het individugerichte 'servicemodel' van de jaren '00 tegengesteld 'vakbondsdnken' is te zien in de VPRO-reportage uit 2006 over de eerste organisering-activiteiten in Nederland onder de titel 'I fight for you'. Wees wel voorbereid op slechte (blokkerige) beeldkwaliteit...

<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2006-2007/i-fight-for-you.html>

⁹ Hier kan ook het woord *collectiveren*, in de zin van 'collectief maken' worden gebruikt. Mensen, ook werknemers, zijn 'sociale wezens'. Als individueel gepercipieerde knelpunten rond arbeid en inkomen, zijn vaak óók de problemen van de collega's en niet zelden gerelateerd aan de ook vandaag de dag bestaande verschillen in zeggenschap, macht en belang tussen werknemers en werkgevers. Vanuit dit besef hebben werknemers zich ooit verenigd in vakbonden, want 'samen sta je sterk'. Anno 2020 is dit uitgangspunt nog steeds een wezenlijk bestaansfundament van de vakbeweging, ook wanneer arbeidsverhoudingen meer door 'overleg' dan door 'strijd' worden gekenmerkt.

periode 2011-2014 expliciet 'gemunt'.

- de aanvankelijk¹⁰ forse kritiek vanuit Abva en Bondgenoten op de door de 'Kwartiermakers' uitgezette inhoudelijke lijnen voor 'De Nieuwe Vakbeweging' verdwijnt verrassend snel achter de stofwolken, die discussies over structuur, posities en geldstromen teweegbrengen. Dat heeft het debat over de sterk op individueel empowerment gerichte vakbondsvisie van de Kwartiermakers, in combinatie met traditioneel zaakwaarnemen¹¹ en polderen, naar de achtergrond gedrukt. Toch zet uiteindelijk die 'kwartiermakersvisie' een duidelijk stempel op de 'nieuwe' FNV.
- een constante in de eerste 20 vakbondsjaren van de 21e eeuw is ontbrekende koersvastheid. De in dit stuk geschetste spraakverwarring rond het duiden van 'activerend vakbondswerk' staat niet op zichzelf, maar bestaat rond vele andere beleidsonderwerpen. Zo gaan achter ongrijpbare containerslogans als 'krachtige mensen', 'levendige vereniging', 'echte banen', 'van bond naar beweging', en achter rituele zinsnedes als 'dicht bij mensen', zeer uiteenlopende, soms zeer tegenstrijdige denkbeelden schuil. De termen zelf ontberen meestal een concrete begripsomschrijving, zijn vaak gestoeld op flinterdunne analyses, vormen geen vertrekpunt voor heldere, breed gedragen keuzes.

Beleids- en visiematige verschillen van inzicht blijven zo binnen de veilige, ruime contouren van dergelijke containertermen, maar leiden wel tot een 'voor elck wat wils'¹² vakbondspraktijk, afhankelijk van de invulling die betrokken vakbondsfunctarissen, - afdelingen, of-sectoren aan de gebruikte begrippen en slogans geven. Het is deze jarenlange 'ideologische' verwarring, het ontbreken van een duidelijke, breed gedragen koers, die zich voortzet tot in de FNV anno 2020. De over-all resultante daarvan kan helaas eerder als *behoud* van de oude vormen en gedachten uit de jaren '90 en '00, dan als *vernieuwing* worden omschreven.

Met elk nieuw doorgenomen document neemt ook de aandrang toe mensen die 'dicht bij het vuur' zaten of zitten (nogmaals) aan de tand te voelen, bijvoorbeeld om meer zicht te krijgen op de al dan niet grote kloof tussen (beleids)documenten en vakbondswerkelijkheid.

De wens om deze Verkenning tegelijk met de publicatie van de bundel van De Burcht af te ronden was echter sterker.



Tot slot: niet opgenomen in de bundel van de Burcht, maar naar de mening van de auteur zeer wel passend binnen het daar behandelde kernthema, is een artikel uit 2019, getiteld [“Waarom de FNV slecht zichtbaar is op de werkvloer... .. en waarom dat moet veranderen.”](#)

‘Disclaimer’: er is niet één FNV

Al eerder, in het hoofdstuk ‘Hoe, wat, waarom’ wordt gesteld dat deze Verkenning géén wetenschappelijke studie is. Daar is, behalve de in dat hoofdstuk geschetste overwegingen, nog een extra reden voor: deze Verkenning spreekt vaak over *de* Vakbeweging, over *de* FNV, en dan nog vooral over ‘*de*’ FNV Bondgenoten. Maar er bestaat niet zoiets als ‘*de*’ vakbeweging, of ‘*de*’ FNV en er is (was) ook niet zoiets als één FNV Bondgenoten. Er bestaan vele FNV-en, vele FNV-praktijken en vele FNV-visies, ook binnen één organisatorisch verband.

¹⁰ Vastgelegd in stukken ter [voorbereiding van een 'Klein Congres' \(AbvaKabo FNV\)](#) resp. een 'Werkconferentie' (FNV [Bondgenoten](#)), beide op 30 mei 2012. Elders in deze Verkenning wordt dit meer uitgebreid besproken.

¹¹ Helaas wordt dit individugerichte zaakwaarnemersimago bijvoorbeeld ook sterk uitgestraald in [de recente 'Corona'-ledenwerfspots van de FNV](#) (mei 2020).

¹² Niet te verwarren met op specifieke omstandigheden afgestemd maatwerk...

- Er is de FNV van actieve vakbondsleden, de kaderleden, die in meerde of mindere mate ‘natuurlijke leiders’ zijn, die in meerde of mindere mate weten wat er onder hun achterban speelt, en dat in meerde of mindere mate weten te verwoorden; er zijn kaderleden die kritisch of minder kritisch zijn over het gevoerde bondsbeleid; er is ook de FNV van de ‘vergadertijgerende’ kaderleden die de vakbondskantoren, sectorraden en andere bondsgremia bevolken; er is ook de FNV van kaderleden die actief zijn in de medezeggenschap; en – te weinig - die van bedrijfsledengroep of bedrijfsafdeling.
Zij bepalen samen mede het beeld dat vakbondsleden en andere werknemers in hun dagelijkse werksituatie krijgen van de FNV.
- Er is de FNV van de ‘rank and file’ vakbondsbestuurders, wier agenda’s gevuld zijn met cao-onderhandelingen, reorganisaties en sociaal-plannen. Zij bepalen mee het beeld in de media, maar dan vooral als hun werk ‘nieuwsaarde’ heeft voor de pers: bij conflict en actie; de rest is publicitair gezien meestal ‘niet interessant’. Ook zij bepalen deels het beeld dat de achterban heeft van ‘de’ FNV.
- Er is de FNV ‘van de sectoren’, waarbij FNV Havens qua opvattingen en manier van werken hemelsbreed verschilt van – bijvoorbeeld – FNV Zakelijke Dienstverlening of van FNV senioren.
- Er is de FNV van de hoofdbestuurders, dagelijks in de weer in de polder, in de SER, met de politiek. In bondsraden, ledenparlement en op vakbondcongressen.
Het zijn deze FNVer die we vaak tegenkomen in de media. Maar hun boodschap en uitstraling worden medebepaald door de adviezen en influisteringen van een andere FNV....
- ...de FNV van Communicatie en Marketing. Dat zijn de betaalde krachten die kneden aan de gewenste beeldvorming, die het gewenste beeld via in- en externe media-uitingen proberen uit te (laten) dragen; er is ook de FNV van de beleidsadviseurs die voorzetten doen voor de inhoudelijke beleidslijnen; en deze na (niet altijd even afgewogen en gestructureerde) besluitvorming zo op papier zetten dat niemand echt ontevreden is.

Die ongrijpbaar-diverse vakbondswerkelijkheid vertaalt zich in evenzoveel ongrijpbaar-diverse opvattingen over wat voor vakbond de FNV wil zijn, welke doelen de FNV moet nastreven, en hoe die doelen bereikt moeten worden.



Henk van der Kolk: “Dit gaat niet over mij...”
(Still uit video van Adviesgroep 2daagse 2011)

Deze Verkenning probeert uiteindelijk maar een klein deel van die diversiteit in beeld te brengen: het min of meer formeel-beleidsmatige stuk. Daarop hebben sommige geledingen – hoofdbestuur, beleidsadviseurs, marketing en communicatie – veel meer invloed dan andere geledingen, die, zoals Henk van der Kolk in een video uit 2011¹³ treffend verwoordt, vaak iets hebben van ‘het zal wel, ze bedenken weer eens iets in het Hoofdkantoor, dit gaat niet over mij’. Het wijst op een kloof tussen theorie(en) en praktijk(en), tussen vakbondsbeleid(en) en vakbondswerkelijkheid(heden), tussen imago(‘s) en realiteit(en).

Het is dan ook zeer de vraag in welke mate de lijnen voor visie en beleid die in deze Verkenning boven zijn komen drijven, recht doen aan het beeld dat leden (en andere werknemers) hebben van de bond, aan wat de diverse stakeholders uit bovenstaande opsomming denken en uitdragen, of aan de diversiteit aan vakbondsactiviteiten die van daaruit vorm krijgen. Vermoedelijk niet. Vandaar deze ‘disclaimer’.

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=mPktApdJS5s> vanaf 2minuut20

Activerend vakbondswerk: waarom dit onderwerp?

Deze Verkenning is opgebouwd rond een specifieke vakbondsuitdrukking: *activerend vakbondswerk*. Als combinatie van twee woorden, als 'samengesteld begrip', kortom: als 'concept' voor vakbondswerk¹⁴.

'Activerend vakbondswerk' als concept heeft vanaf omstreeks 2010 bij de FNV voet aan de grond gekregen, en ook het CNV bereikt¹⁵.

'Activeren' als afzonderlijk begrip binnen de vakbeweging, dus nog niet als expliciet omschreven concept, is, afgaande op de geraadpleegde bronnen, al enkele jaren eerder in gebruik.

Aanleiding voor de keuze van dit op het eerste zicht nogal *vakbondsinterne* thema is onder meer de eigen betrokkenheid van de auteur in de periode 2008-2016 bij het 'van de grond trekken' van activerend vakbondswerk bij FNV Bondgenoten en later bij de FNV. Deze zowel praktisch-uitvoerende als beleidsmatig-adviserende betrokkenheid heeft ervaringen en inzichten opgeleverd die via deze tekst gedeeld, getoetst en uitgediept worden.

Maar - en dit is een meer wezenlijke reden - het begrip activerend vakbondswerk heeft ook een belangrijk extern bereik. Het staat model voor het 'soort' vakbeweging dat de FNV wil zijn. Activerend vakbondswerk staat voor een type vakbeweging, dat in de eerste plaats *samen met* mensen op de bres staat voor belangen van werknemers. Een vakbeweging bovendien die zich terdege realiseert dat veel, zo niet de meeste werknemersissues, een sterk *collectieve component* hebben, en die daar ook dienovereenkomstig mee aan de slag gaat: samen staan we sterk. Een op die manier te werk gaande vakbeweging onderscheidt zich wezenlijk van een ander type, de zogeheten zaakwaarnemende bond, die het 'wel voor je regelt', en die sinds de eeuwwisseling bovendien sterk focust 'op individuele groei en ontwikkeling', empowerment van individuele werknemers.

In het verlengde van deze tweede reden ligt nummer drie: het verband tussen een keuze voor activerend vakbondswerk en de positie en rol van de vakbeweging in de maatschappij.

Is de vakbeweging georganiseerde werknemerskracht en zo nodig een door werknemers gedragen tegenmacht tegen door structurele ongelijkheid in inkomen, macht en zeggenschap gekenmerkte maatschappelijke verhoudingen, en voor menswaardige arbeid¹⁶? Of is de vakbond meer georganiseerde 'medemacht', een instituut, dat zijn maatschappelijke meerwaarde lijkt te ontleen aan een positie als hoeder van arbeidsrust en in het verlengde daarvan: ter *disciplineren*¹⁷ van de werknemersachterban?

Activerend vakbondswerk lijkt beter te passen bij de eerste roloppvatting dan bij de tweede.

Een vierde reden om te kiezen voor dit onderwerp, is de sterke verwevenheid tussen activerend vakbondswerk en de vakbonds aanwezigheid op de werkplek, centraal thema in de



¹⁴ Door sommigen ook wel 'strategisch concept' genoemd

¹⁵ Bv bij de taakomschrijving van de Sectorraad Industrie - <https://www.cnvkvakmensen.nl/wie-we-zijn/raden/sectorraad-industrie>

¹⁶ 'Waardig werk' zegt men in Vlaanderen, 'gewoon goed werk' is het FNV equivalent, sinds 2015 vooral omschreven als 'echte banen'.

¹⁷ de omschrijving is van Windmuller, medeauteur van het standaardwerk, 'Arbeidsverhoudingen in Nederland' deel I, Het Spectrum, Utrecht 1970, blz.78

bundel van de Burcht. In de arbeidssituatie van werkenden zijn de knelpunten die ooit tot het ontstaan van vakbonden hebben geleid ook nu nog aanwezig en concreet zichtbaar. Daar, op de 'werkplek' ligt de primaire machts- en krachtsbasis van werkenden én van de vakbeweging. Daar ligt ook de belangrijkste basis voor activerend vakbondswerk. Voorbeelden van succesvol activerend vakbondswerk zijn vanaf de jaren '70 tot vandaag dan ook vrijwel altijd te herleiden naar op de werkvloer actieve en zichtbare (kader)leden. "Activerend vakbondswerk en zichtbaarheid op de werkvloer vormen een twee-eenheid," aldus een ervaren vakbondsbestuurder in één van de gesprekken.

Een extra *trigger* - nummer vijf - om dit onderwerp op te pakken, is de groeiende zorg van de auteur over mogelijke verwatering van activerend vakbondswerk bij de huidige FNV. Een ontwikkeling die niet los staat van de structureel onduidelijke definiëring en afbakening van het concept zelf.

'Activerend vakbondswerk' lijkt soms eerder een bezweringsformule of rituele frase dan een helder omlijnd begrip. Te pas en te onpas in de mond genomen, een routineterm.

Uit gesprekken met FNVeren (niet alleen de in het kader van deze Verkenning gehouden interviews), blijkt dat er, ondanks de vaak voorkomende 'voor elck wat wils' invulling, ook weerstand bestaat tegen activerend vakbondswerk. Er lijkt sprake van verzet tegen (te veel) bemoeienis van leden en vakbondskaderleden met het werk van vakbondsprofessionals en -specialisten. Voor sommigen is het een soort schrikbeeld: 'we moeten allemaal aan het activerend vakbondswerk, maar dat kan helemaal niet in mijn functie'.

Tot slot biedt onderzoek naar de wortels van activerend vakbondswerk gelegenheid om dieper te duiken in de rijke geschiedenis van de vakbeweging, inclusief de eerste 20 jaar van de 21e eeuw. Voor een (vrijwillig) webredacteur bij de VHV, Vrienden van de Historie van de Vakbeweging - www.vakbondshistorie.nl - een niet te versmaden extra prikkel.

Wat is activerend vakbondswerk? Vier percepties uitgelicht.

Wat activerend vakbondswerk is...daarover bestaat een breed scala aan definities en omschrijvingen. Soms liggen ze in elkaars verlengde, soms zijn ze strijdig met elkaar: voor elck wat wils. 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, lijkt niet iedereen bij de FNV een heldere definitie relevant of wenselijk te vinden, zo is tijdens de interviews gebleken.

Wat is activerend vakbondswerk? Vijf antwoorden op één vraag.

"Dat zijn werknemers die zelfstandig in staat zijn goede Arbeidsvoorwaarden af te dwingen"

"Met kaderleden aansprekende eisen en acties opzetten, op alle thema's, en daarmee naar de mensen"

" individuele belangen collectivieren: je doet het niet alleen + Werknemers organiseren + nadenken over de doelen: wat wil je bereiken + Mobiliseren/ in beweging komen"

"dat mensen elkaar weten te vinden voor het samen aanpakken en verbeteren van zaken. De vakbond biedt daar een kader voor. Daar kun je leren van en aan elkaar, met als grondgedachte: solidariteit. De vakbond is de organisatie die dat belichaamt en faciliteert"

" In feite vallen alle manieren waarop (kader)leden actief zijn onder AVW. Bv een consultant doet aan AVW. AVW is dus niet alleen maar strijd. Een aspect is in gesprek gaan met en terugbrengen naar mensen over wat je doet."

Enkele van de vaak zeer verschillende antwoorden op de vraag 'wat is activerend vakbondswerk'

In eerdere gesprekken, evenals in de voorafgaand aan deze Verkenning gehouden interviews, werd de vraag 'wat is activerend vakbondswerk' op evenzoveel verschillende manieren beantwoord. Ook met een meer beleidsmatige focus, lijkt er weinig sprake van eenduidigheid. Een inventarisatie levert een viertal, *min of meer beleidsmatig gefundeerde benaderingswijzen* op.

Perceptie 1: activeren zonder actoren

In mei 2012 doet FNV Bondgenoten voorstellen voor 'De Nieuwe Vakbeweging'¹⁸. Activerend vakbondswerk is een wezenlijk onderdeel van de onderhandelingsinzet geworden, steunend op een drietal pijlers, met als kernbegrip 'het uitvoeren van herkenbare activiteiten':

" Onder activerend vakbondswerk verstaan we:

- *het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waarin krachtige leden en kaderleden samen op de werkvloer vakbondsmacht en slagkracht opbouwen.*
- *het uitvoeren van activiteiten die herkenbaar zijn doordat zij aansluiten bij wat mensen wensen. Wensen en problemen, die veel mensen ervaren en die soms diep raken.*
- *het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van De Nieuwe Vakbeweging. Momenteel zou dat 'gewoon goed werk' kunnen zijn.*"

De formulering 'het uitvoeren van activiteiten' laat in het midden wie die activiteiten uitvoert en vanuit welke rol. De essentie van 'activeren', en met name het onderscheid met zaakwaarnemerschap, blijft in deze omschrijving buiten beeld.

In de '[Notitie en beslispunten van het Bondsbestuur voor het Klein Congres op 30 mei 2012 over de Nieuwe \(Nederlandse\) Vakbeweging](#)', (blz. 3), hanteert AbvaKabo FNV een nagenoeg identieke formulering. Opvallend verschil (ook in het licht van de rest van deze Verkenning) is dat de Abva onder bullet 2 het woord 'planmatig' toevoegt.

De [Evaluatie Meerjarenbeleid over de periode 2013-2017](#)¹⁹ van de FNV legt een vergelijkbaar accent. Activerend vakbondswerk is dan "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."²⁰

Maar de zojuist geplaatste kanttekening bij de teksten van 2012 (*wie* voert de activiteiten uit, en vanuit welke rol), wordt hier gepareerd met "alles samen met de leden, de leden zijn de bond."

Voorafgaand aan de omschrijving van activerend vakbondswerk staat in dezelfde tekst: "We hebben afgesproken dat onze werkwijze activerend is."²¹

Activeren wordt aldus gereduceerd tot een afgesproken werkwijze, de deur naar herziening van deze 'afspraken' blijft daarmee op een kier staan.

Wat men ook denkt van bovenstaande zinsnedes, ze wijzen niet op een stevig verankerde visie over activerend vakbondswerk als een belangrijk kenmerk van het type vakbond dat de FNV wil zijn.

Perceptie 2: activeren als visie op vakbondswerk

Een tweede opvatting over activerend vakbondswerk, ontstaat bij de Beleids Advies Groep van FNV Bondgenoten, met name bij het team 'veilig en gezond werk'(arbo). Hier ligt de nadruk vooral op de

¹⁸ 'Voorstellen op weg naar De Nieuwe Vakbeweging'- FNV Bondgenoten – Werkconferentie 30 mei 2012, (blz. 10)

¹⁹ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/congres2017/Evaluatie%20Meerjarenbeleid%202013%202017.pdf>

²⁰ Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017 blz. 22

²¹ Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017 blz. 22 – onderstrepingen JV; in de hoofdstukken 'Misverstanden over activerend vakbondswerk' en 'Activerend vakbondswerk onder druk?' tonen ook andere beweringen in dezelfde nota dat begrip en verankering van 'activerend gedachtegoed' in de FNV verre van solide zijn.

vakbondsvisie achter organisering: collectivieren ('*samen sterk*') en activeren/ participeren²² ('*niet voor u, maar samen met u*').

Hij is onder meer herkenbaar in een [\(concept\) 'visiedocument' over activerend vakbondswerk](#) uit mei 2013²³, geschreven door de auteur van deze Verkenning. In deze tekst lezen we onder meer (citaat in figuur):

een stevige praktische basis. de visie wordt dan een vertaling (abstractie) van de praktijk.

4. Enkele pijlers onder een activerende vakbonds aanpak

- a. werkt alleen in combinatie met **issues**: door betrokken werknemers die gevoelde, breedgedragen onderwerpen
- b. is bedoeld **in combinatie met collectivieren**: samen de gemeenschappelijkheid in problemen bepalen (onderzoeken, luisteren, vertalen) en ook samen aanpakken (stijl en actievormen). M.a.w.: zeg het individualiserend individualisme de wacht aan¹
- c. vraagt om actief werken naar open, dynamische netwerken, en niet om in zichzelf opgesloten structuren
- d. is geen standaard-receptuur, maar krijgt van situatie tot situatie een andere concretisering
- e. gaat niet vanzelf, vraagt training, oefening, begeleiding: learning by doing
- f. vraagt nogal wat fundamentele wijzigingen in 'vakbondsattitude' en opvattingen, en een breuk met veel binnengeslopen neoliberal gedachtegoed: "*sterft gij oude vormen en gedachten!*"

Deze benadering plaatst *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, in een andere rol dan waaraan velen gewend zijn. Niet overnemen van werknemersproblemen, niet "*ik los dat voor je op*", maar gezamenlijke (collectieve) achterbanactiviteiten ter realisatie van eisen en belangen zouden leidend moeten zijn.

Dit uitgangspunt wordt onder meer verwoord in [een brochure van FNV Bondgenoten uit 2013 over Het Nieuwe Werken](#): "*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.*"²⁴



Werkinstructies arbotelefoon
(aanvullend op algemene instructies JAC)
Versie 2.2
Jan Verhagen 22-04-2010

3. Telefoon

- Inloggen onder eigen naam
- in- uitschakelen om 9 en 13 uur gaat automatisch

Belangrijke gespreks-aanwijzingen

- **Dóórvragen**: vergeet niet de nodige vragen te stellen over bedrijf, bedrijfscultuur, is er een OR, is er een arbodienst enz. Vraag bij een bevestigend antwoord óók naar de mening over kwaliteit van OR, arbodienst enz. Dit alles om je een goed beeld te vormen van de "setting" van de vraag, de omstandigheden in het bedrijf, en ook een beeld van de vraagsteller zelf.
- **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. (zie punt 7)

Deze accenten maken activerend vakbondswerk tot richtsnoer voor vakbondsactiviteiten in al hun diversiteit: "*Activerend vakbondswerk is 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'...in alle gevallen is het proces – globaal – hetzelfde.*"²⁵

Deze opvatting over activerend

²² Volgens [Ormel \(2007\)](#), in een tekst met de titel 'Vakbeweging van de toekomst', wordt in Duitsland ook de in wezen meer adequate term 'participerend vakbondswerk' gebruikt.

²³ J. Verhagen – 'Visie Activerend Vakbondswerk: hoe komen tot?' - mei 2013

²⁴ "Het Nieuwe Werken voor iedereen?" - FNV Bondgenoten 2013, blz. 5

²⁵ FNV Bondgenoten – Brochure 'Gewoon Goed Activerend Vakbondswerk' - 2013 - https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/Checklist_Gewoon_Goed_activerend_vakbondsWerk_FNV_BG_2013.pdf

vakbondswerk werkt ook door richting individuele dienstverlening. Een instructie uit april 2010²⁶ aan de medewerkers van de 'arbotelefoon' (onderdeel van individuele dienstverlening) stelt: "*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.*"

Perceptie 3: activeren als methode

Een derde benadering werkt vanuit *dezelfde* achterliggende visie, maar legt een aanzienlijk sterker accent op de vertaling daarvan naar een specifieke *werkwijze*. Dit wordt zichtbaar in een [vergelijking van activerend vakbondswerk met organisatie door de Kaderacademie van FNV Bondgenoten](#)²⁷.

Organising	Activerend vakbondswerk	Onderwerp
Van buitenaf: professionele organisatoren in dienst van de bond	Van binnenuit: kaderleden versterken en aanvullen	Aanpak
Mapping en rating	bedrijfsfoto	In kaart brengen en opbouwen / uitbouwen
Activerende gesprekken	Gesprekken in grotere variatie afgestemd op behoeften kaderleden	Contact met achterban en ledenontwikkeling
Informele leiders zoeken	Kaderleden activeren danwel kaderleden werven Ook MZ-kaderleden	Groep actieve mensen die de kartrekken met draagvlak van achterban
Coaching van informele leiders één op één	Groepsgerichte benadering	Begeleiding
Scholing in organisatie-methodiek	Scholing in grotere variatie afgestemd op behoeften van vakbondsbestuurder en kadergroep	Scholing
Campagneplan	Plan van aanpak of doelen stellen	Planning

Vergelijking Organising en Activerend Vakbondswerk (FNV Bondgenoten Kaderacademie 2013)

Activerend vakbondswerk' toont in dit schema sterke verwantschap met wat de Australische organisatie pionier Michael Crosby typeert als 'bestaande leden organiseren', ofwel: 'intern organiseren'²⁸. Deze benadering, met het accent op *methode* is verder uitgewerkt in het op vakbondsbestuurders gerichte 'Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk'²⁹

Deze specifieke, methodegerichte uitwerking van activerend vakbondswerk vraagt - net als 'extern organiseren'- bijna per definitie om grote inzet van mensen en middelen. Dat vereist het maken van keuzes, prioriteiten stellen.

²⁶ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/Instructie%20Arbotelefoon2-2.pdf>

²⁷ 'Activerend vakbondswerk'- Presentatie/ verslag afd. Kaderopbouw FNV Bondgenoten – maart 2013

²⁸ Michael Crosby - 'Power at Work'- blz. 166 e.v. (Nederlandstalige Uitgave AbvaKabo FNV, 2014)

²⁹ 'Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk' – FNV - december 2017

Uit elkaar groeiende percepties

'Activerend vakbondswerk' stoelt op dezelfde grondgedachten als 'organising'. Maar vanuit die grondgedachten heeft organising de specifieke vorm van een volgens strakke regels en principes toegepast model aangenomen.

Dit verklaart wellicht mede de, later in deze Verkenning verder toegelichte, verschillen in 'groeirichting', die perceptie 2 lijkt te onderscheiden van perceptie 3:

1. Perceptie 2, activerend vakbondswerk *als visie op het karakter van de vakbond*. Gebaseerd op de grondgedachten achter organising, afstand nemend van een zaakwaarnemend en sterk op individuele belangen gericht type vakbeweging. Qua concrete uitwerking 'open'.
2. Perceptie 3, activerend vakbondswerk als nauw aan organising verwante, *tot in detail uitgewerkte methodiek*

Beide opvattingen delen belangrijke bestanddelen met elkaar. Beide percepties baseren zich op de activerende en collectiverende vakbondsvisie die ten grondslag ligt aan organising.

Toch lijkt de impact van de verschillen tussen beide percepties groter dan gedacht. Daar waar '*activerend vakbondswerk als visie*' op vele verschillende manieren en ook in verschillende 'intensiteit' over de volle breedte van vakbondswerk toepasbaar is, stuit '*activerend vakbondswerk als methodiek*' op met organising vergelijkbare knelpunten: een 'volledige' uitrol vergt veel tijd, middelen en menskracht. Tijd, middelen en menskracht die een krimpende FNV steeds beperkter voorradig heeft. Dat dwingt – niet onlogisch – tot scherpe keuzes: uitrollen in een beperkt aantal bedrijven en instellingen.

In het hoofdstuk 'activerend vakbondswerk onder druk' wordt aangegeven waartoe dit *kan* leiden: grote delen van de vakbeweging blijven onderhevig aan oude vormen en gedachten.

Perceptie 4: op weg naar dominantie?

Te midden van de vele omschrijvingen, duikt tijdens een van de interviews begin 2020 een vierde perceptie op. Hij staat in sterk contrast met de eerdere opvattingen over activerend vakbondswerk en is, voor zover bekend, niet schriftelijk gedocumenteerd. Toch lijkt hij een grote rol te gaan spelen bij toekomstige keuzes van de FNV. Al was het maar omdat hij valt te vernemen in kringen van 'decisionmakers'³⁰.

Het concept Activerend Vakbondswerk wordt in deze opvatting sterk opgerekt. Zo sterk dat er weinig onderscheidends overblijft in vergelijking met 'zaakwaarnemen'. Zelfs het incidenteel betrekken van (kader)leden bij bestuurdersactiviteiten, het door kaderleden doen ophangen van een affiche of mededeling bijvoorbeeld, geldt als vorm van 'activerend vakbondswerk'.

Naast inhoudelijke armoede en vrijblijvend taalgebruik, signaleren we in deze opvatting over activerend vakbondswerk een krimpende beleidsrelevantie van het concept.

De impact gaat ver: als (vrijwel) alle bestaand vakbondswerk onder de noemer 'activerend' is te plaatsen, vermindert dat de urgentie tot veranderingen in visie, cultuur en werkwijze van de FNV. 'Activerend vakbondswerk' wordt in een dergelijke perceptie tot een weinigzeggend begrip. Dat maakt de weg vrij om 'activerend vakbondswerk' van vernieuwende bouwsteen voor een revitaliseringsconcept van de vakbeweging te transformeren tot instrument ter verhulling van 'business as usual'.

³⁰ Vrijuit spreken in informele gesprekken en interviews vereist anonimiteit, meer duiding is daardoor niet mogelijk.

Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?

Regelmatig wordt activerend vakbondswerk, net als organising, getypeerd als 'gewoon ouderwets vakbondswerk'. Zo stelt [de FNV-Evaluatienota over de Congresperiode 2013-2017](#):



"Activering moet weer (onderstreping JV) *de normale werkwijze worden*.³¹"

De FNV neemt met deze formulering *impliciet* afstand van het 'Zaakwaarnemersmodel' van de jaren 1995-2010 en zoekt meer aansluiting bij vormen van activerend vakbondswerk die vooral in de periode tussen 1980 en 1995 vanuit het toenmalige bedrijvenwerk ontstonden.

Toch markeert activerend vakbondswerk, met uitzondering van de in het vorige hoofdstuk behandelde vierde, vrijblijvende, 'opgerekte' perceptie, juist ook een wezenlijke breuk met 'ouderwets vakbondswerk'. De '*vakbond als zaakwaarnemer*' dateert namelijk van ver voor de jaren '90, ook al is hij niet steeds als zodanig gelabeld geweest.

De FNV en met name één van zijn rechtsvoorgangers, het NVV, zijn exponenten van een type vakbond, dat wordt omschreven als 'de moderne vakbeweging': sterk centralistisch, hiërarchisch, en via professionele, bezoldigde bestuurders, meer *voor en namens* dan *samen met* werknemers opererend, dus in wezen 'zaakwaarnemend'.³²

Grondlegger van het NVV, Henri Polak, formuleert begin 20^e eeuw in zijn werkje "[De vakvereniging; eenige beschouwingen over haar doel, inrichting en wijze van werken](#)" enkele kenmerkende uitgangspunten voor deze 'moderne vakbeweging':

"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"

In hetzelfde boekje vergelijkt Polak de moderne vakbond 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...*"³³



In een dergelijke centralistisch-hiërarchische visie op de vakbond past activerend vakbondswerk niet goed. Zaakwaarnemen, "*wij regelen het voor je*", des te beter. Actieve achterbanbetrokkenheid is gedurende tientallen jaren dan ook van beperkte betekenis in het NVV. Het is vooral drukmiddel bij vastgelopen onderhandelingen. De zeggenschap van de achterban beperkte zich vaak tot goed- of afkeuren van onderhandelingsinzet en -resultaten. Of het via een zogenaamde driekwartvergadering draagvlak verlenen aan (stakings)acties. Het onderhandelen zelf, de weg naar compromissen en concessies, maar ook het bepalen van de actiestrategie gebeurt meest buiten werknemers om. Dit 'zaakwaarnemerschap'³⁴ is tevens een van de implicaties van de door Polak geïntroduceerde professionalisering van vakbondswerk middels bezoldigde, goed opgeleide, en vooral ook: niet van

³¹ Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017, blz. 22

³² Zie ook <https://vakbondsverhalen.nl/verhaal/moderne-beginselen-de-vakbeweging>

³³ "*De vakvereniging; eenige beschouwingen over haar doel, inrichting en wijze van werken (1905)*" - Geciteerd in Harmsen/ Reinalda 'Voor de bevrijding van de arbeid' (Nijmegen 1975), blz. 91 Digitaal: https://verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/Polak-1922-MMKB02_100000560.pdf

³⁴ Volgens zowel de dikke Van Daele als [Wikipedia](#) te omschrijven als....belangenbehartiging.

de werkgever afhankelijke vakbondsbestuurders³⁵. 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 vele tientallen jaren ingesleten wijze van werken en denken is in het licht van vele jaren vakbondsgeschiedenis dan ook niet zo vreemd.


- 2 -

van de hierboven genoemde overwegingen en beleidsintenties, de c.a.o.-onderhandelingen 1983 in de ondernemingen en bedrijfstakken op korte termijn worden gestart en doen een dringend beroep op het kabinet om het mogelijk te maken dat partijen op basis van bovenstaande aanbevelingen in vrijheid op c.a.o.-niveau kunnen onderhandelen. Zij verbinden daaraan de bereidheid om in de loop van het voorjaar 1983 het kabinet te informeren over de feitelijke ontwikkelingen in en uitkomsten van de c.a.o.-onderhandelingen.

De Voorzitters van de in het Bestuur van de Stichting van de Arbeid vertegenwoordigde centrale organisaties van werkgevers en van werknemers:

VERBOND VAN NEDERLANDSE ONDERNEMINGEN


W. G. van Veen
NEDERLANDS CHRISTELIJK WERKGEVERS-
VERBOND


H. van der Meulen
KONINKLIJK NEDERLANDS ONDERNEMERS-
VERBOND


H. van der Meulen
NEDERLANDS CHRISTELIJK ONDERNEMERS-
VERBOND


G. Veninga
KATHOLIEK NEDERLANDSE BOEREN- EN
TUINDERSBOND

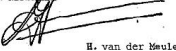
Mede namens:
KONINKLIJK NEDERLANDS LANDBOUW COMITE
NEDERLANDSE CHRISTELIJKE BOEREN- EN
TUINDERSBOND

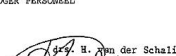

drs. J. J. Schouten

's-Gravenhage, 24 november 1982

FEDERATIE NEDERLANDSE VAKBEWEGING


W. Kok
CHRISTELIJK NATIONAAL VAKVERBOND
IN NEDERLAND


H. van der Meulen
VAKCENTRALE VOOR MIDDELBAAR EN
HOGER PERSONEEL


H. van der Meulen
VAKCENTRALE VOOR MIDDELBAAR EN
HOGER PERSONEEL


H. van der Meulen
VAKCENTRALE VOOR MIDDELBAAR EN
HOGER PERSONEEL


H. van der Meulen
VAKCENTRALE VOOR MIDDELBAAR EN
HOGER PERSONEEL


H. van der Meulen
VAKCENTRALE VOOR MIDDELBAAR EN
HOGER PERSONEEL

In de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw zien we groeiend werknemersverzet hiertegen. Onder druk hiervan wordt het beeld van de 'moderne vakbeweging' minder eenzijdig bepaald door centralisme en zaakwaarnemerschap. Bij diverse FNV-bonden zien we meer ruimte en faciliteiten voor initiatieven van onderop ontstaan. Het bedrijvenwerk leidt in een reeks bedrijven tot vormen van activerend vakbondswerk . Na [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, buigt zich naar de bestaande maatschappelijke (machts)verhoudingen. Dit herlevend (neo)corporatisme maakt internationaal naam als het Poldermodel. Vanaf medio jaren '90 verminderen ook de inspanningen om de vakbond een stevige, herkenbare positie op de werkvloer te geven. En het vakbondsuitgangspunt 'samen staan we sterk' maakt plaats voor gerichtheid op het individu en zijn of haar loopbaan. Kortom: de eerste naoorlogse golf van activerend vakbondswerk lijkt eind jaren '90 grotendeels voorbij.

Al met al breekt het concept activerend vakbondswerk – niet voor, maar samen met werknemers en bovendien stevig geworteld in het collectiverende 'samen staan we sterk' fundament van de vakbeweging - niet alleen met de individugerichte zaakwaarnemende FNV van rond de laatste eeuwwisseling, maar ook met delen van het NVV-gedachtegoed van Henri Polak, honderd jaar eerder. Het is daarmee echter niet te beschouwen als variant op de syndicalistisch-activistische ideeën van het NAS³⁶, de grote opponent van Polaks NVV, laat staan dat activerend vakbondswerk een verkapte herintrede hiervan betekent.

Activerend vakbondswerk: geen doel op zich...

Naarmate deze beschouwing over 'activerend vakbondswerk' dieper op het kernthema ingaat, dreigt soms één fundamentele gedachte wat naar de achtergrond te verdwijnen: 'activerend vakbondswerk' is geen doel op zich, geen 'panacee voor alle kwalen'.

³⁵ Voor de goede orde: de auteur is ook op dit aspect tegenstander van zwart-wit denken. Het door Polak opgerichte centralistische NVV was mede een reactie op het toenmalige vaak extreem activistische, maar tevens ook activerend opererende [Nationaal Arbeids Secretariaat \(NAS\)](#), alsmede een antwoord op de represailles die menig werkgever toepasten op eigen werknemers, wanneer die het in hun hoofd haalden in verzet te komen. Het is nog steeds een van de redenen voor de vakbeweging om bv. huiverig te zijn voor over de eigen arbeidsvoorwaarden onderhandelende ondernemingsraden.

³⁶ <https://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/het-nationaal-arbeids-secretariaat-nas-2/>

De keuzes die de vakbeweging³⁷ maakt - wel of geen consequente en vasthoudende inzet op 'activerend vakbondswerk' en de effectiviteit van die keuzes - hangen onder meer samen de vakbondsperspectief van de maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen, en van de eigen positionering en rolopvatting binnen die verhoudingen.

De vakbeweging kan bestaande verhoudingen ter discussie stellen, zo nodig koersen op wezenlijke verandering daarvan. Ze kan ze ook accepteren, of zelfs actief bestendigen en in stand houden. Die positiebepaling bepaalt mede de al dan niet consequente keuze voor activerend vakbondswerk en de diepgang daarvan. Het concept activerend vakbondswerk past eenvoudigweg beter bij een 'maatschappijkritische' vakbeweging, dan bij een vakbeweging, waarvan de leiding geneigd is tot 'activering onder voorbehoud' ter wille van de eigen institutionele positie binnen de maatschappelijke status quo.

De aarzeling om voluit te kiezen voor activerend vakbondswerk, en wellicht ook de hardnekkigheid waarmee oude centralistische vormen en gedachten van het zaakwaarnemend vakbondsmodel voortleven, lijken dan ook verband te houden met de positiekeuze die de leiding van de vakbeweging in Nederland eigenlijk al kort na zijn ontstaan³⁸ heeft gemaakt: die van 'betrouwbare sociale partner', medeverantwoordelijk voor arbeidsrust en maatschappelijke stabiliteit.

Ruim baan geven aan activerend vakbondswerk betekent niet alleen vermindering van centralisme, maar ook van controle. Dat kan er toe leiden dat de vakbondsleding minder goed is toegerust voor wat Windmuller omschrijft als 'de taak om de werknemers te disciplineren'.³⁹, en daarmee tot aantasting van haar positie als betrouwbare sociale partner, waarvan overheid en werkgevers verwachten dat die de werknemersachterban weet te bewegen tot acceptatie van gemaakte (centrale) afspraken.

Misverstanden over activerend vakbondswerk

(Op basis van het in 2018 in 'Zeggenschap' verschenen artikel⁴⁰)

Eerste misvatting: activerend = activistisch

Vaak wordt 'activerend' gelijkgesteld aan 'activistisch': meer gericht op actie dan op overleg. Menno Tamminga doet dit bijvoorbeeld in 'De Vuist van de Vakbond': *"Met leden actie voeren om hun belangen te behartigen, dat is dan ook haar vak. De fnv staat naar eigen zeggen voor activerend vakbondswerk. En juist dat wijkt af van wat de vakbeweging de laatste twintig jaar heeft gedaan, een enkele uitzondering daargelaten."*⁴¹

³⁷ Zoals ook eerder in de 'disclaimer' bij deze Verkenning aangegeven: 'de' vakbeweging bestaat niet. Terwille van de leesbaarheid is gekozen voor het gebruik van 'de' vakbeweging.

³⁸ Hoewel de stabiele en erkende positie van de vakbeweging in de overlegeconomie pas na de Tweede Wereldoorlog werd gerealiseerd, begon de zgn. 'ingroei' van de vakbeweging in het maatschappelijk bestel al tijdens de Eerste Wereldoorlog. Dit wordt in 2019 geïnstitutionaliseerd via de Hoge Raad van Arbeid (voorloper van de naoorlogse Stichting van de Arbeid). Overigens had ook het 'revolutionaire' Nationaal Arbeids Secretariaat (NAS) zitting in deze Raad, iets wat na de Tweede Wereldoorlog voor de EVC niet weggelegd bleek. Zie ook <https://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/hoge-raad-van-arbeid-oefenterrein-voor-poldermodel/>

³⁹ Windmuller en de Galan - 'Arbeidsverhoudingen in Nederland', deel I, blz. 78.

⁴⁰ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/Activerend%20vakbondswerk-Zeggenschapsversie.pdf>

⁴¹ Menno Tamminga - 'De vuist van de vakbond' - ebookversie blz. 84

Activerend vakbondswerk *kan* tot stevige vakbondsactie leiden, maar dat *hoeft* niet. Werknemers kunnen zelf, geholpen en aangemoedigd door hun vakbond, ook via overleg of onderhandelen problemen oplossen. Niet activistisch, wel activerend! Omgekeerd: een activistische vakbeweging opereert niet automatisch activerend. Het NVV was begin 20ste eeuw veel activistischer dan na de oorlog. Maar wel centraal geleid. Leden werden opgetrommeld wanneer nodig, maar dachten en organiseerden zelden mee. Dat was voorbehouden aan de leiding.



Dat is in de 'activistische' jaren '70 niet anders. Zeker voor de vanuit de vakbondsburelen georganiseerde en geleide (stakings)acties, wat overigens herhaaldelijk leidt tot spanningen met een nog activistischer (en voor een deel ook activerende) onderstroom in de achterban.

Zaakwaarnemen versus activeren: de verschillen in beeld



De zaakwaarnemende vakbondsbestuurder, kadergroep of ondernemingsraad, krijgt een signaal vanuit de achterban, stelt dat via een brief aan de orde bij de directie, gaat overleggen of onderhandelen. En koppelt het resultaat van die inspanningen terug.

De activerende bondsbestuurder, kadergroep of ondernemingsraad gaat n.a.v. signalen en issues allereerst in gesprek met de belanghebbende werknemers, bv op een achterbanbijeenkomst.

Vervolgens stelt men samen met de achterban een tekst en eventueel eisen op, die - bv als petitie - naar de directie gaat.

Ook vervolgstappen worden in nauwe overleg en, waar dat kan, samen met de achterban gezet. Dit is een voorbeeld. Meer niet. De praktijk leert wat wel en niet in een specifieke situatie (of bedrijfscultuur) past.

Cruciaal is de kerngedachte: opereer je *namens* (vaak ook zonder) de achterban of *samen met de achterban*. Is de achterban louter toehoorder, klankbord of leverancier van input op onderwerpen waar vakbondsbestuurder, vakbondskadergroep of Ondernemingsraad mee aan de slag gaan? Of wordt de achterban consequent aangemoedigd ook zelf actief 'mee te doen', 'mee te denken' en 'mee te beslissen'?

Dat lukt allemaal niet van de ene dag op de andere. Ook 'gewone' vakbondsleden willen wel eens roepen '*doen jullie het maar*', ofwel: ze kiezen voor de zaakwaarnemersaanpak.

Soms uit gemakzucht, vaak ook uit – jawel dit is de 21^{ste} eeuw – vrees voor benadeling of represailles van werkgeverszijde.

Tweede misvatting: 'activerend' = 'actief'.

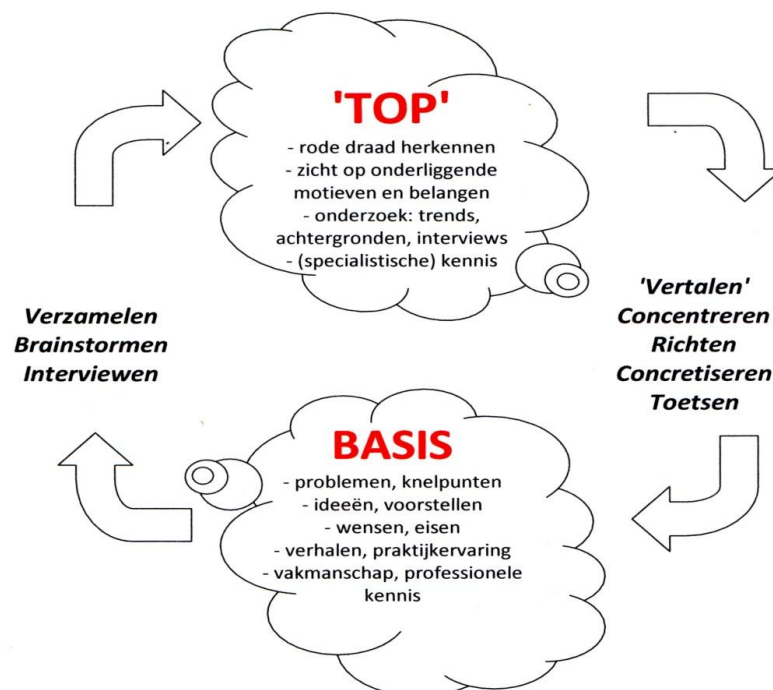
Het is correct dat activerend vakbondswerk onmogelijk is zonder actieve vakbonds(kader)leden. Toch zijn heel wat vakbondsmensen, bezoldigd en onbezoldigd, dagelijks uiterst actief, wier activiteiten *niets* van doen hebben met activerend vakbondswerk. Ook een doorgewinterde zaakwaarnemer kan erg actief zijn!

Derde misverstand: activerend vakbondswerk = 'bottom-up'

Het klopt dat bij activerend vakbondswerk de werknemers zelf en hun issues vertrek- en eindpunt van vakbondshandelen zijn.

Maar de vakbondsgeschiedenis heeft begin van de twintigste eeuw enkele harde lessen opgeleverd. Een eenzijdige 'bottom-up'-benadering, in die zin dat bestuurders louter uitvoerders van de wensen van groepen werkenden zijn, heeft de vakbeweging meerdere pijnlijke nederlagen bezorgd, waaronder de (tweede) spoorwegstaking van 1903.

Voor succesvol activerend vakbondswerk is alleen een bottom-up aanpak niet voldoende. Succesvol activerend vakbondswerk vraagt juist om sterk, capabel en democratisch leiderschap. Van de top wordt heel wat meer verwacht dan 'u vraagt en wij draaien': 'top-down' en 'bottom-up' vormen beide onmisbare bestanddelen van één proces (zie figuur)



Activerend vakbondswerk en de werkvloer

Vanwege de centrale doelstellingen van activerend vakbondswerk - *werknemersparticipatie over de hele breedte van het vakbondswerk, creëren van kadernetwerken, verhogen van de organisatiegraad, verhogen van het bewustzijn van eigen, collectieve kracht ('samen staan we sterk')* - is de werkvloer, de dagelijkse arbeidssituatie, de eerst aangewezen, zij het niet de enige, plek om activerend vakbondswerk vorm te geven.

In de dagelijkse 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 ook kennen als 'van henzelf'. Het handboek kaderwerk van de FNV 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."*⁴²

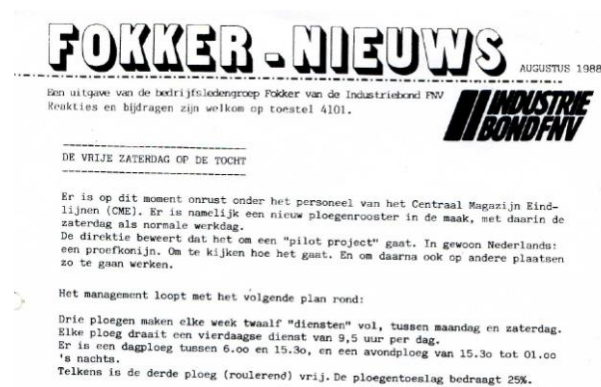
Ook Stan Poppe, medegrondlegger van het bedrijvenwerk, legt reeds de link tussen bedrijvenwerk en

⁴² FNV Kaderacademie: 'Handboek Vakbondswerk met Kaderleden in de praktijk', december 2017, blz. 7

activeren: "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 zelf⁴³."

De Nederlandse vakbeweging is traditioneel zwak aanwezig en zwak zichtbaar op de werkvloer. Het vakbondsleven aan de basis concentreerde zich in de lokale afdelingen. Na de Tweede Wereldoorlog verschuift het zwaartepunt van het vakbondswerk naar de bestuursorganen van de overlegeconomie. Bovendien wordt als gevolg van de geleide loonpolitiek – de loonruimte werd namens de overheid bepaald door het College van Rijksbemiddelaars – de speelruimte van cao-onderhandelaars, en daarmee de ruimte om te 'scoren' sterk ingeperkt. Rond 1960 begint dit zich te vertalen in verontrustend ledenverlies. Conclusie: de kloof tussen leiding en leden is te groot geworden. Antwoord: de bond moet naar de werkvloer. Maatregel: het bedrijvenwerk, 'de bond op de vloer' gaat van start⁴⁴.

Succes en neergang van het bedrijvenwerk



Bedrijfsleden-groepbulletin Fokker Schiphol - 1988

Schilstra: "Anno 2005 kunnen we constateren dat het bedrijvenwerk virtueel dood is. Slechts in enkele grote concerns functioneren nog kadergroepen, meestal als klankbord en achterban van de bestuurder bij de CAO-onderhandelingen"⁴⁷.

Dit probleem wordt in oktober 2004, voorafgaand aan het Congres van FNV Bondgenoten, door kaderleden, nota bene vanuit de Bedrijfsgroep Uitkeringsgerechtigden, aan de orde gesteld. 'Terug naar de werkvloer' luidt hun voorstel: "... we moeten weer aanwezig zijn op de werkvloer en in de wachtkamers van uitkeringsinstellingen en reïntegratiebedrijven."⁴⁸

Het - verrassende - preadvies van het Bondsbestuur 'niet overnemen'. De motivatie: "Dit voorstel suggereert dat de bond nu niet aanwezig is op de werkvloer en geen direct contact heeft met de leden. Wat niet het geval is. Contact met leden vindt bovendien op vele manieren plaats, niet alleen via bestuurders en kaderleden Het hoofdbestuur verwijst ook naar beleidsvoorstel 1, de Missie,

Na enkele tientallen relatief succesvolle jaren, grosso modo van 1964 tot midden jaren '90, stagneert het 'bedrijvenwerk' van de Nederlandse vakbeweging. Wanneer die terugval precies inzet, daarover verschillen de meningen. Sommigen noemen de eerste helft van de jaren '80 of eerder⁴⁵. Zelf positioneer ik dit proces later en geleidelijker⁴⁶.

Vanaf eind jaren '90, wellicht niet geheel toevallig parallel aan de draai naar een op individueel zaakwaarnemen gerichte koers, vermindert de vakbonds-aandacht voor de zichtbaarheid op de werkvloer sterk.

Minder dan 10 jaar later analyseren Smit en

⁴³ I.P. van Leerdam en C. Poppe - 'De verhouding tussen vakbeweging en bedrijf' blz. 135 - in 'Vakbeweging in Beweging' (red. H. Wallenburg)- Meppel 1964

⁴⁴ Zie voor meer achtergronden: <https://vakbondsverhalen.nl/verhaal/dichter-bij-de-leden> en uiteraard: <https://verhagenbakker.nl/vakbond/werkvloer/Vakbond%20op%20de%20werkvloer-webversie.pdf>

⁴⁵ Rosa Kösters spreekt in haar presentatie over dit onderwerp in 'De Burcht'(16/10/2019) over de tweede helft van de jaren '70.

⁴⁶ De eigen ervaring is bv dat de Industriebond FNV tot ver in de jaren '80, en wellicht ook nog in de jaren '90, vele tientallen kaderleden via de '4-jarige kaderopleiding' heeft klaargestoomd voor een actieve rol op de werkvloer.

⁴⁷ Keimpe Schilstra en Evert Smit "Voeten op de vloer" - Amsterdam 2005 - blz.88

⁴⁸ 'Congres 2004 – Een toekomst die werkt' (Beschrijvingsbrief, oktober 2004) blz. 39

waarin juist gesproken wordt over dicht bij de mensen staan⁴⁹."

Het Hoofdbestuur lijkt de teruglopende vakbonds aanwezigheid op de werkvloer niet te (h)erkennen. Voor zover dat wel het geval is wordt het gelegitimeerd via de frase dat het contact met leden op vele manieren plaatsvindt.

Deze terughoudendheid om daadwerkelijk te investeren in meer en beter herkenbare vakbonds aanwezigheid in de bedrijven contrasteert sterk met het feit dat zichtbare en duurzame vakbonds aanwezigheid in de werksituatie, lees: op de werkvloer, sinds 2006 een primaire doelstelling van organisatie in Nederland is, óók bij FNV Bondgenoten.

Dat geldt ook voor activerend vakbondswerk in later jaren. Zoals reeds eerder in deze Verkenning gememoreerd: "*Activerend vakbondswerk en zichtbaarheid op de werkvloer vormen een tweeenheid*," zo stelt een ervaren vakbondsbestuurder het in één van de interviews.

Toch lijkt bij FNV Bondgenoten versterking van de vakbondspositie binnen de onderneming, behalve in organisatiecampagnes, al met al weinig urgent.

In de AbvaKABO FNV verloopt de discussie anders. De versterking van de bond op de werkvloer staat bovenaan de agenda van het laatste bondsbestuur voorafgaand aan de fusie van 2015, zo blijkt uit een interview met toenmalig voorzitter Corrie van Brenk in het tijdschrift Zeggenschap⁵⁰.

Vanaf begin jaren '90 propageert onder meer de Industriebond FNV de 'strategische samenwerking' tussen vakbond en Ondernemingsraad, ook op bedrijfsniveau. Soms komt dit concept succesvol van de grond, en ontstaat daadwerkelijke synergie tussen vakbondswerk en OR-werk in de onderneming. Vaak betekent het evenwel dat het OR-werk (veel leeswerk, intern overleg en overleg met de directie) kaderleden volledig 'opslokt'. De Ondernemingsraad wordt voor werknemers dan veelal net zo onzichtbaar als de vakbeweging in de periode voorafgaand aan de start van het bedrijvenwerk.

Eind jaren '90 verzwakken ook de banden tussen vakbond en OR. Veelzeggend is het afstoten⁵¹ respectievelijk op afstand zetten⁵² van de OR-scholingsactiviteiten na het ontstaan van FNV Bondgenoten in 1998. Tegelijk zien we dat wat nog resteert van vakbondskaderwerk op het bedrijf, uitzonderingen daargelaten, grotendeels gaat samenvallen met OR-werk.

Ontwijkgedrag bij de nieuwe FNV

De draad oppakken waar hij eind 20e eeuw is losgelaten, voluit investeren in vakbonds aanwezigheid op de werkvloer, lijkt onmisbaar voor succesvol activerend vakbondswerk.

Her en der gebeurt dit na 2015, onder meer door opbouw van kadernetwerken in een aantal bedrijven, waarbij organisatoren en (bedrijfs)consulenten een belangrijke rol spelen. Er zijn echter signalen dat de positie van deze laatste groep in de schaduw van de lopende reorganisatie allesbehalve zeker is.

Weinig veelbelovend vanuit het gezichtspunt 'vakbond versterken op de werkvloer' zijn de terughoudende, om niet te zeggen: ontwijkende geluiden vanuit de huidige leiding (Dagelijks Bestuur) van de FNV, als dit issue in discussie wordt gebracht. Dat contrasteert nogal met de na 2012 bij AbvaKabo FNV in gang gezette veranderingen, en ook met het bij FNV Bondgenoten vanaf circa 2009 toenemend (althans met de mond) beleden belang van herkenbare vakbonds aanwezigheid op de werkvloer.

⁴⁹ idem

⁵⁰ 'De bond moet het bedrijf in' - *Zeggenschap* – september 2012 - Vanwege de slechte vindbaarheid herplaatst op: <https://verhagen-bakker.nl/vakbond/werkvloer/Zeggenschap-sep20120-vanbrenk.pdf>

⁵¹ De Industriebond FNV verzorgde tot 1998 onder meer (GBIO-erkende) OR-trainingen

⁵² FNV Formaat staat goeddeels los van de FNV, en worstelt met de vraag of dat ook niet in de naam tot uiting moet komen, iets dat uiteindelijk jaren later, in 2015 door de fusie met SBI tot 'SBIFORMAAT' is gerealiseerd.

16 oktober (13.15- 17.00 uur) Themabijeenkomst: De vakbond en de werkvloer: kan meer aandacht voor de werkvloer de vakbeweging versterken? -

De Nederlandse vakbeweging verliest aan macht en invloed. Dat heeft te maken met ledenverlies, verslechtering organisatiegraad, alsmede verzwakking van de positie in de polder en in het cao-overleg. In het kader van het project "Goede Tijden (na) Slechte Tijden?" organiseert WB de Burcht de themabijeenkomst "de vakbond en de werkvloer". Centraal staat de vraag of meer aandacht voor de werkvloer de verzwakking van de vakbeweging kan keren en bij kan dragen aan de versterking ervan.

LEES MEER ►

Vakbond en werkvloer: bijeenkomst van 'De Burcht' in 2019

doen heeft met de neoliberale veranderingen van de voorbije 40 jaar: deregulering, flexibilisering, voorrang voor 'shareholders value', ondernemingen die zelf handelswaar ('prooi') zijn geworden in plaats van voortbrengers van *te verhandelen* producten en diensten.

De constatering dat er veel veranderd is klopt, maar vermindert de noodzaak om sterk en zichtbaar aanwezig te zijn in die steeds veranderende arbeidssituatie, op de werkvloer, bepaald niet. De veranderingen dagen wel uit tot nieuwe, meer beweeglijke, minder formele vormen van vakbonds aanwezigheid in de arbeidssituatie. Vakbondswerk in de onderneming zal geen terugkeer naar de recepten van de vorige eeuw betekenen.

De Kaderacademie van de FNV - zelf overtuigd voorstander van een op de werkvloer herkenbare vakbond⁵³ - geeft verrassenderwijs in het Handboek Kaderwerk een nogal traditionele schets van oprichting en functioneren van een Bedrijfsledengroep, de rol van kaderleden, de samenwerking met de Ondernemingsraad. De knelpunten die het bedrijvenwerk in het slop hebben gebracht zijn niet benoemd, noch geanalyseerd. De primair op vakbondsbestuurders gerichte adviezen tekenen over het algemeen binnen bestaande lijntjes. Hier lijken het ontbreken van vakbondsbrede beleidsanalyse en - evaluatie over de voorbije 30 jaar zich te wreken. Overigens is dit niet alleen, of zelfs niet in hoofdzaak, toe te schrijven aan de Kaderacademie.

De indruk van ideeën- en visiearmoede die het Handboek op dit specifieke punt achterlaat, is allereerst terug te voeren op de vakbondsbrede en meer structurele beleidsmatige en praktische verwaarlozing van 'de bond op de werkvloer' sinds de jaren '90 van de vorige eeuw.

Een verwaarlozing waarin ook Organising, in al zijn dynamiek en vernieuwingsdrang, tot op heden geen wezenlijke kentering lijkt te kunnen brengen. Ook andere aanzetten tot vernieuwende en activerend vakbonds aanwezigheid op de werkvloer lijken tot de positie van 'onderstroom' te zijn veroordeeld.

Neergang: waarom?



Wim Sprenger en Maarten van Klaveren staan in een lezenswaardig onderzoek naar organisering⁵⁴ kort stil bij het ter ziele gaan van het bedrijvenwerk, met dien verstande dat hun oordeel wat kort door de bocht is, en hun oorzaakanalyse aan de gemakzuchtige kant: *"Het vakbondswerk in het bedrijf bleek uiteindelijk geen succesvolle organisatieverandering. Het lukte de vakbeweging niet goede faciliteiten te regelen voor nieuwe kaderleden. De politiek werkte niet mee: het wetsontwerp-Albeda, dat de positie van de vakbonden in de onderneming had moeten regelen, verdween in de ijskast – om daar nooit meer uit te komen. Onder druk van de olopemde werkloosheid liep in de vroege jaren '80 de belangstelling voor het bondswerk in het bedrijf terug.*

⁵³ "Vakbondskracht op de werkvloer is hard nodig. De werkvloer is één van die cruciale plekken waar onze vakbondspositie moet worden opgebouwd en worden versterkt." - Handboek Vakbondswerk met kaderleden, blz.47

⁵⁴ W. Sprenger/ M. van Klaveren - 'Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen' - Amsterdam 2009 -blz. 47-48 - <https://www.deburcht.nl/userfiles/file/organising-sprenger.pdf>

Ondernemingsraden bleken beter geëquipeerd en gefaciliteerd, vooral na de verzelfstandiging van de OR in 1979, en werden het dominante kanaal voor werknemersinvloed in bedrijf en instelling.⁵⁵

Zonder er in het kader van deze Verkenning naar activerend vakbondswerk al te diep op in te willen gaan, moet toch gesteld worden dat bedrijvenwerk in zoverre succesvol was, dat er een tijdelijke stabilisatie, en deels weer stijgende organisatiegraad optrad in de jaren '70⁵⁶. Verder zijn juist in combinatie met bedrijvenwerk duidelijke en succesvolle aanzetten tot activerend vakbondswerk te zien. In de jaren '70 en '80, maar ook heden ten dage⁵⁷.

Tot slot valt te signaleren dat het bedrijvenwerk in de jaren '80 tot relatief grote bloei kwam, maar gedurende de langdurige recessie in die jaren tot op zekere hoogte ook potentieel bedreigend kon worden voor de institutionele positie van de leiding van de vakbeweging.

Activerend vakbondswerk...alleen voor 'de onderkant'?

In de praktijk wordt organisering, als vorm van activerend vakbondswerk, vooral toegepast op sectoren en beroepsgroepen aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt: schoonmakers, beveiligers, medewerkers van distributiecentra⁵⁸.

Dit lijkt zijn weerslag te hebben in de visie op toepasbaarheid, niet alleen van organisering, maar ook van activerend vakbondswerk. In zijn algemeenheid, maar met name onder hoger opgeleiden in de Dienstensector.

Nog in 1998 is het verhogen van de organisatiegraad bij de zakelijke en financiële dienstverlening (het werkgebied van de financieel minder sterke Dienstenbond FNV) een belangrijk oogmerk om te komen tot fusiebond FNV Bondgenoten.

Maar de resultaten blijven uit. In een spreadsheet uit 2011⁵⁹ (zie figuur) wordt zichtbaar dat alleen in 2003-2004 een (lichte) stijging plaatshad, waarna een (snelle) daling volgt. In 2011 zien we de organisatiegraad weliswaar licht stijgen. Toch daalt het aantal leden in de sector Diensten verder, wat wellicht samenhangt met de bankencrisis en arbeidsbesparende reorganisaties in met name de financiële sector.

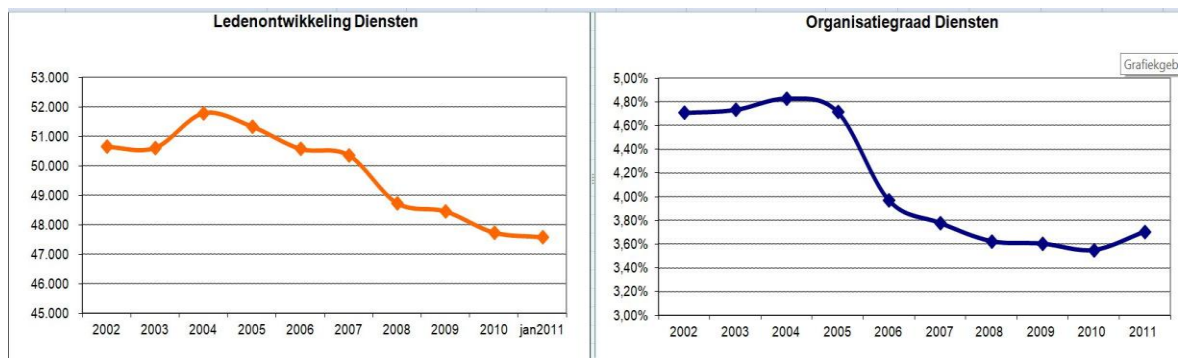
⁵⁵ Sprenger/ van Klaveren blz. 47-48

⁵⁶ Dit ondanks het feit dat 'leden werven' in die periode niet altijd een prominent doel in het praktische bedrijvenwerk vormt

⁵⁷ In de interviews worden onder meer Akzo en Schiphol genoemd, maar ook 'zelfactiviteit' van werknemers in het Streekvervoer, het Onderwijs, en - zeer recent - Tatasteel hebben hun fundament op de werkvloer.

⁵⁸ Daf en de Zorg passen niet in dit rijtje

⁵⁹ Afkomstig uit een Excel bestand, bestandsdatum 14/2/2011-'Historie 2002-heden BT-niveau 2 incl.organisatiegraad.xls'- in het bezit van de auteur



BT	Omschrijving BT	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AIM	Architecten, Ingenieurs, Makelaars	124.000	137.100	134.100	137.000	148.400	168.600	154.300	154.300	154.300	143.000
		2,77%	2,66%	2,68%	2,52%	2,36%	2,12%	2,35%	2,35%	2,35%	2,64%
AOO	Advies, Organisatie, Onderzoek	209.200	208.100	209.600	205.700	249.800	263.500	275.400	275.400	275.400	258.100
		1,91%	1,97%	2,07%	2,14%	1,63%	1,59%	1,49%	1,49%	1,49%	1,72%
AUT	Automatisering	160.500	155.200	157.500	164.900	206.700	223.600	229.400	229.400	229.400	214.400
		5,28%	5,61%	5,96%	5,74%	4,53%	4,10%	4,01%	4,01%	4,01%	4,20%
FDV	Financiële Dienstverlening	190.300	182.800	182.600	189.700	249.300	260.000	249.600	249.600	249.600	239.700
		5,55%	5,62%	5,74%	5,79%	4,19%	4,41%	4,85%	4,85%	4,85%	5,15%
DZD	Overige zakelijke dienstverf.	212.400	207.700	209.300	213.500	260.100	269.400	275.400	275.400	275.400	272.100
		3,74%	3,97%	4,09%	3,91%	3,45%	3,51%	3,56%	3,56%	3,56%	3,23%
TVT	Toerisme & Vrije tijd	94.000	92.500	95.100	95.900	62.000	50.500	52.000	52.000	52.000	49.700
		2,28%	2,32%	2,16%	2,14%	3,22%	3,88%	3,68%	3,414%	3,414%	3,87%
VKB	Vakbonden	4.000	3.700	4.000	3.900	4.000	3.900	3.900	3.900	3.900	3.600
		68,00%	67,05%	58,38%	57,38%	54,75%	53,28%	52,13%	52,13%	52,13%	56,17%
VZK	Verzekeringen	81.400	82.300	80.200	77.900	93.500	93.000	104.200	104.200	104.200	102.800
		7,54%	7,80%	8,21%	8,46%	6,90%	6,45%	5,61%	5,61%	5,61%	5,14%

Ledenontwikkeling en organisatiegraad Dienstensector en subsectoren 2002-2011

Waar cao's zijn - grote banken, verzekeringen en enkele tientallen bedrijven in de Zakelijke Dienstverlening – wordt over het algemeen vastgehouden aan collectieve afspraken.

Voor het overige worden deze groepen werknemers sinds omstreeks 2010 vooral vanuit hun individuele behoefte aan opleidings- en carrièreperspectief benaderd.

[FNV Professionals](#) is daarvoor een belangrijk voertuig, met een sterk individugericht servicemodel⁶⁰. Of en welke impact deze benadering heeft op de ledenontwikkeling is, daarover lijkt weinig informatie beschikbaar.

Alles overziend zijn er nogal wat indicaties dat activerend vakbondswerk niet toepasbaar wordt geacht voor de vaak hoger opgeleide werknemers in dienstverlenende sectoren.

Ze vormen een wellicht nog lastiger 'wervingsgebied' voor de vakbeweging dan de preciaire sectoren waar via organisering campagnes gepoogd wordt de organisatiegraad te verhogen.

De organisatiegraad onder hoger opgeleiden ('mbo plus') en kantoorpersoneel is al vele tientallen jaren traditioneel laag. Dat geldt ook voor deze beroepsgroepen bij ondernemingen en in sectoren waar de vakbeweging in zijn totaliteit wel relatief veel leden heeft: ook daar recruteert de Nederlandse vakbeweging zijn leden voor het merendeel onder lager en middelbaar opgeleid productie- of productieondersteunend⁶¹ personeel.

Toch hoeft activerend vakbondswerk onder hoger opgeleiden verre van kansloos te zijn.

Organising in de zorg en organising-achtige methoden in het onderwijs⁶² blijken gereedschap voor krachtige vakbondsacties en daarmee in potentie ook voor verhoging van de organisatiegraad, ook in beroepsgroepen waar het opleidingsniveau HBO of hoger is.

⁶⁰ Wie op [fnv.nl](#) de diverse sectorpagina's bezoekt, zal zien dat FNV Professionals zich met name richt op de sectoren Financiële Dienstverlening, ICT en Zakelijke Dienstverlening. Daar staat het centraal op de 'landingspagina's'. Op overige sectorpagina's (ook in andere sectoren werken vele hoger opgeleiden) is geen plek voor FNV Professionals ingeruimd.

⁶¹ Denk daarbij aan een Technische Dienst, intern-logistieke afdelingen enz.

⁶² daarmee worden in eerste instantie initiatieven als PO/VO in actie bedoeld, hoewel de AOB (zo lijkt het) flexibel 'instapte'.



Gewoon goed werk. In Vlaanderen is dat 'waardig werk'. Het CNV gebruikt de omschrijving 'fatsoenlijk werk'

Hoger opgeleiden hebben - weliswaar vaak in andere vorm dan lager of middelbaar opgeleiden - óók te maken met problemen op het gebied van 'Gewoon Goed Werk'⁶³ die te relateren zijn aan ongelijke machts- en gezagsverhoudingen in bedrijf, instelling of organisatie.

Ook hebben de als mondig getypeerde hoger opgeleide werknemers niet zelden met preciaire beroepen 'aan de onderkant' vergelijkbare drempels om zich te organiseren, dan wel om over te gaan tot collectieve actie. Denk aan de perceptie dat dit schade kan berokkenen aan de eigen baanperspectieven, de vrees voor represailles van hogerhand, onbegrip bij of hoon van de collega's. Juist op dit gebied is de veelgeroemde mondigheid van hoger opgeleiden⁶⁴ soms erg beperkt: het begrip 'angstcultuur' komt ook hier voor.

Voor het willen en durven nemen van die drempels gelden soortgelijke triggers als voor mensen in een precair beroep⁶⁵, te weten:

- voldoende *breed gedragen* en *diepgevoelde* groepsissues om een urgentie tot veranderen teweeg te brengen
- 'natuurlijke leiders' die (met hulp van de vakbond) in staat zijn die issues, en het urgentiegevoel om te zetten in *gezamenlijke* activiteiten

Gezamenlijke actie (activerend vakbondswerk) van werknemers in sectoren met veel hoger opgeleiden en/ of kantoorpersoneel zal wellicht andere vormen aannemen dan bij organisering campagnes gebruikelijk is. Toch kan een *gezamenlijk* gesprek van werknemers met of een *gezamenlijk* schrijven aan de bedrijfsleiding of de Ondernemingsraad ook hier een startpunt vormen van - wanneer noodzakelijk - activerende, gezamenlijke vervolgactiviteiten.

Die activiteiten hoeven dan niet per definitie de demonstratieve, strijdbare vormen aan te nemen die bekend zijn van organisering campagnes. Vakbondsactiviteiten met hoger opgeleiden zijn niet per se identiek aan 'clashes met de baas'⁶⁶.

Want ook in gematigde vorm kunnen gezamenlijke werknemersinitiatieven leiden tot een basaal vakbondsbesef: gezamenlijk georganiseerde activiteiten - *wij* - kunnen tot betere en meer duurzame resultaten voor alle betrokkenen leiden dan individuele actie - *ik*. Dat geldt evenzeer in vergelijking met het neerleggen van werknemersissues bij een zaakwaarnemer (vakbondsbestuurder, ondernemingsraadslid,...), en vervolgens afwachten tot die *het geregeld* heeft (...of niet). Zo'n gedeeld 'samen staan we sterk' besef kan ook voor deze groepen werknemers de springplank naar vakbondslidmaatschap en dus naar een verhoging van de organisatiegraad zijn.

⁶³ ook te omschrijven als 'Kwaliteit van de Arbeid' of 'Kwaliteit van werk'. Het omvat de gezamenlijke kwaliteit van Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsverhoudingen en Arbeidsinhoud.

Vgl. de verwijzing naar Frank Pot in een recent 'Position paper' van de FNV, ten behoeve van het rondetafelgesprek van de Tijdelijke commissie Digitale toekomst in de Tweede Kamer op 2 maart 2020, blz. 3:

<https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=8c3b0e41-4f48-41b7-8019-187bbd8c13cd&title=Position%20paper%20FNV%20t.b.v.%20hoorzitting%20Frondetafelgesprek%20%27Stakeholders%27%20d.d.%20%20maart%202020.pdf>

⁶⁴ de auteur spreekt uit eigen ervaring als voormalig ICTer, als OR-lid bij een industrieel bedrijf met vele honderden ingenieurs in het personeelsbestand, en als voormalig OR-opleider.

⁶⁵ idem

⁶⁶ Dit kan in principe evenzeer gelden voor andere beroepsgroepen; uiteindelijk bepaalt de reactie van de werkgever op gerechtvaardigde verlangens van werknemers, of issues 'in harmonie' of via strijd worden opgelost. De auteur is van mening dat strijd, 'actie', geen doel op zich is, en ook geen *niet te vermijden* voorwaarde is voor het doen groeien van 'vakbondsbesef' - samen staan we sterk - onder werknemers.

Kortom: activerend vakbondswerk kan ook onder voor hoger opgeleiden een alternatief zijn voor een individugericht servicemodel.

Individueel empowerment: terug van nooit weggeweest?

Voorop staat: goede, of meer nog, uitmuntende individuele *belangenbehartiging* is een, in de jaren '70 en '80 soms onderschat⁶⁷ onmisbaar bestanddeel van een sterke vakbond. Ook als activerend vakbondswerk op basis van de 'samen staan we sterk' gedachte toonaangevend is. Sterker: ook hier valt een wereld te winnen, een te groot deel van opzeggingen en negatief imago van de FNV heeft van doen met tekortkomingen in de individuele belangenbehartiging.

Ook het aanbieden van individuele diensten, zoals loopbaanadvies, is niet per definitie verkeerd, als aanvulling op de collectieve en individuele belangenbehartiging.

Wel is van belang zich bij beide vakbondsactiviteiten - individuele belangenbehartiging en dienstverlening - terdege bewust te zijn dat deze ingebed zijn in een organisatie die niet voor niets 'samen staan we sterk' als bestaansreden heeft. Als de FNV tegenmacht wil zijn, dan niet in de laatste plaats ook tegen het doorgesloten 'ik'-denken in de samenleving van de laat 20ste, vroeg 21ste eeuw.

Toch zijn er bij de FNV tekenen die er op wijzen dat dit uitgangspunt niet 'vakbondsbreed' gedragen is. Het lijkt eerder of FNV-uitingen en FNV-imago weer toenemend gedomineerd worden door de focus op 'het individu' en haar of zijn individuele belang. Zonder dat dit individuele belang in het minst verbonden wordt met de collectieve kracht die van een organisatie als de vakbond uit kan gaan.

Enkele voorbeelden die dit duidelijk maken:

- Tot eind 2018 bestond er een samenwerking tussen de FNV en verzekeraar Menzis. De gezamenlijke website FNVMenzis doubleerde nogal eens met de website van de FNV zelf, bijvoorbeeld op het thema 'gezond werk'. De inhoudelijke focus was echter volledig individugericht. Zelfs werd de indruk gewekt dat niet de FNV, maar Menzis de echte specialist was op - in dit geval - gezond werk.
- Tot op de dag van vandaag bevatten de digitale [FNV Nieuwsbrieven](#) voor het merendeel individugerichte vragen en antwoorden. Antwoorden, die zelden of nooit worden 'gecollectiveerd', ook niet in de zin van 'steek de koppen met je collega's bij elkaar en pak de kwestie samen op'
- de website van [FNV Professionals](#) is vanaf zijn ontstaan een toonbeeld van focus op individuele assertiviteit, inclusief onderlinge competitie tussen werknemers.
- in dit rijtje voorbeelden is de 'corporate website' van de FNV - www.fnv.nl - weer 'terug van weggeweest'. De focus in Coronatijd lijkt weer overwegend bij het individuele 'ik' te liggen. Ook wie, behalve naar Covid-19, op zoek gaat naar individuele diensten ('services') hoeft niet lang te zoeken: die zijn prominent aanwezig in het hoofdmenu. Wie speurt naar sporen van activerend vakbondswerk ('hoe doen we het...we doen het samen') kan daarentegen lang en veelal vruchteloos zoeken. Wie echter een zaakwaarnemer wenst ('FNV doet het voor jou') zal minder moeite ondervinden.

⁶⁷ Bij de Industriebond FNV was het veelal aan kaderleden om individuele problemen door te spelen aan een (overbelaste) districtsbestuurder, waarna er niemand was om de problemen van het betreffende lid verder op te pakken



Dat dit allemaal gebeurt, is op zichzelf niet bevreemdend. Zoals elders gezegd: elke organisatie staat in de sporen van zijn verleden, op het fundament waaruit het voortkomt.

Wat echter opvalt is dat deze gewoontes uit het verleden zelden gesignaleerd, laat staan bijgestuurd worden.

Dat kan er op wijzen dat ze nog volwaardig geaccepteerd en wellicht gekoesterd worden als deel van het heden. Het kan ook wijzen op onvermogen (of onwil) om richtingloosheid te herkennen en te duiden, op onvermogen (of onwil) om een zeer divers gezelschap vakbewegingsmensen mee te nemen in dit proces van (h)erkennen en duiden, en op onvermogen (of onwil) om sturing te geven in de gewenste richting.

Daar verandering in brengen vereist, naast een duidelijke visie, ook een specifieke vaardigheid:

leiderschap. Men kan zich afvragen of het daarmee in de FNV van 2020 wel in orde is...

Coronatijd...testtijd

Nee, niet testen of je wel of niet besmet bent met Covid-19. Wel een test in hoeverre 'activeren' en 'collectiveren' een solide deel uitmaken van het gedachtegoed van de FNV.

Het kan op het eerste zicht vreemd klinken, toch is in tijden van een 'samenkomstverbod' collectieve werknemersactie niet alleen soms hard nodig, maar ook mogelijk.

Te denken valt aan de vele werknemers in de logistiek, of recentelijk: in de vleesindustrie, die te maken krijgen met 'een 1,5 meterprobleem' op hun werk, aan de problemen die BOA's ervaren. Beperkt de vakbond zich tot juridisch advies over je rechten, die je daarna als individu wel of niet gestalte geeft? Of stimuleert de FNV – op afstand – om, als werkgevers er een potje van maken, de gezamenlijke werknemerskracht vorm te geven. Via overleg, via petitie, of – indien nodig – via steviger weerwerk. Dat kan niet alleen, ook in Coronatijd, dat is soms ook hard nodig.

De vakbeweging is er – juist in Coronatijd – om werknemers te helpen ervaren dat ze, wanneer nodig, samen sterk staan.

Om vanuit werknemersbelang 'countervailing power' te zijn voor de doorgeschoten individualisering van de 'ik' maatschappij.

Dat maakt Coronatijd ook tot testtijd voor de vakbond.

Helaas: gezakt.

[De campagne 'samendoor'](#) lijkt vrijwel volledig gericht op individuele vragen en op individueel handelen gerichte adviezen.

'Samen met de werkgever' is terug te vinden, 'samen met je collega's' schittert door afwezigheid.

Ik kan op mijn werk niet altijd 1,5 meter afstand houden. Wat moet ik doen? +

Hoe kunnen schoonmakers veilig werken, bijvoorbeeld bij het legen van prullenbakken met mogelijk besmet materiaal? +

Ik behoor tot een risicogroep moet ik komen werken? +

Val ik onder een risicogroep nu ik zwanger ben? +

Mag ik nog naar mijn werk? +

Hoe bescherm ik me tegen het coronavirus? +

Welke maatregelen moet mijn werkgever nemen? +

Wat kan ik samen met mijn werkgever doen om het risico op besmetting te verkleinen? +

Kan ik van mijn werkgever eisen dat hij beschermingsmiddelen tegen corona aanbiedt? +

['Veelgestelde vragen' op de website fnv/samendoor](#)

‘Activerend vakbondswerk’ en vakbondswerk met kaderleden

Kaderleden zijn in potentie de dragers van activerend vakbondswerk. Zij verkeren (als het goed is) dagelijks onder hun collega's, en kunnen daarmee een sleutelrol vervullen in het stimuleren van de collega's tot gezamenlijk oppakken van issues in de werksituatie. Zij kunnen op die basis ook een sleutelrol vervullen in het samenbundelen van werknemerskracht over de grens van het eigen bedrijf heen, richting zusterbedrijven, richting de eigen of andere sectoren, richting specifieke groepen werknemers, richting landelijke en internationale politiek. Kortom: kaderleden zijn in potentie de 'kroonjuwelen' van de bond.

Maar ook kroonjuwelen hebben onderhoud nodig. Gebeurt dat niet dan verliest vakbondskader zijn glans, dan worden het vergadertijgers die niet meer weten hoe het bij de collega's toe gaat.



Het 'Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk'⁶⁸ beschouwt activerend vakbondswerk als een van de middelen om daar wat aan te doen, en zet dat dan ook duidelijk neer.

“De boodschap van de vakbond om zaken collectief aan te pakken - solidariteit als welbegrepen eigenbelang - is niet langer vanzelfsprekend. Met activerend vakbondswerk wil de FNV daar verandering in brengen...Activerend vakbondswerk begint van onderop, door met (kader)leden en niet-leden gesprekken te voeren over vakbondsinhoudelijke thema's en (kader)leden in staat te stellen door middel van training en begeleiding om samen met collega's resultaten te bereiken⁶⁹”

Daarmee markeert de tekst een tweetal wezenlijke beleidswijzigingen vergeleken met een op 'zaakwaarneming' gerichte vakbondskoers: activerend vakbondswerk is

gereedschap om de collectieve grondslag van vakbondswerk in ere te herstellen – samen staan we sterk - en een route waarlangs leden en kaderleden zelf resultaten bereiken, in plaats van het werk in handen te leggen van hun 'zaakwaarnemer', lees: de vakbondsbestuurder of de individuele dienstverlener in de werkorganisatie.

In de niet mis te verstane bewoordingen van het Handboek:

“De boodschap die in activerend vakbondswerk centraal staat is dat de werknemers zelf de vakbond in hun organisatie zijn en deze vormgeven. Zij zijn de enigen die knelpunten in het werk blijvend kunnen verbeteren. De vakbondsbestuurder alléén kan geen verandering bereiken: hij of zij is een betaalde kracht van buiten het bedrijf die kan helpen om ervaringen te bundelen, advies te geven, te faciliteren en een overkoepelende koers uit te zetten. De vakbondsbestuurder ondersteunt werknemers in hun actietraject, staat hen bij met advies en onderhandelt samen met hen, als dat nodig is, met de werkgever.⁷⁰”

Het Handboek somt een zestal basisprincipes voor activerend vakbondswerk op⁷¹:

1. De *kracht van de vakbond* is een direct gevolg van het aantal betrokken, actieve leden op een werkplek.
2. De leden van de vakbond organiseren zich als *duurzaam collectief* rond onderwerpen die voor

⁶⁸ 'Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk', FNV 2017, in het bezit van de auteur

⁶⁹ 'Handboek' blz. 7

⁷⁰ 'Handboek' blz. 7 en 8

⁷¹ 'Handboek' blz. 7, cursivering is van de auteur

hen belangrijk zijn.

3. De medewerkers van de vakbond voorzien de leden van ondersteuning, leiding, advies en training om op de werkvloer de strijd aan te gaan.
4. De vakbond is *verankerd in de werkvloer* en wordt *niet gezien als derde of externe partij*.
5. De vakbond streeft *diversiteit* na en zorgt ervoor dat alle leden zich actief kunnen inzetten en een stem hebben.
6. De werkwijze en strategie van activerend vakbondswerk is gericht op het ontwikkelen van een *duurzame, sterke vakbond op de werkvloer*.

Die zes punten worden vervolgens uitgewerkt en aangevuld⁷²:

7. *Mét* zoveel mogelijk actieve leden, niet *vóór* mensen.
8. Met *een plan*.
9. Rondom *onderwerpen die breed gedragen, oplosbaar en diepgevoeld* zijn en die nu spelen.
10. Om *vakbondsmacht op te bouwen*.
11. Om *druk uit te oefenen* op machthebbers/besluitvormers.
12. Om *herkenbare verbeteringen* te bereiken.

Vervolgens wordt op blz. 10 een opsomming gegeven van 'Randvoorwaarden voor het slagen van een activerend vakbondstraject', waarbij een 'traject' kan worden opgevat als een reeks activiteiten, zoals een cao-traject, een campagne, maar ook – zo lijkt het – een scholingstraject.

1 VISIE OP ACTIVEREND VAKBONDswerk	
INHOUD	
1.1 Inleiding	7
1.2 Wat is activerend vakbondswerk?	7
1.3 Naar activerende begeleiding	9
1.4 Randvoorwaarden voor het slagen van een activerend vakbondstraject	10
1.5 Visie op scholing in activerend vakbondswerk	10
1.1 INLEIDING	
<small>In dit hoofdstuk staan we stil bij wat activerend vakbondswerk is, waar de noodzaak voor deze manier van werken vandaan komt, wat dit betekent voor de begeleiding van kaderleden, welke randvoorwaarden er zijn voor het slagen van een activerend traject en welke visie op scholing in activerend vakbondswerk de Kaderacademie FWV heeft.</small>	

De voornaamste randvoorwaarden zijn⁷³:

13. **Prioriteiten stellen:** focussen, keuzes maken: *“Als we de keuze maken om een activerend vakbondstraject uit te voeren, is het nodig dat de bestuurders hier tijd voor vrij (kunnen) maken en prioriteiten stellen, met ondersteuning van sectorhoofd en teamleiders, zodat het ook uitvoerbaar is in co-creatie met de Kaderacademie.”*
14. **Uitvoeren van een ‘gedragen plan’:** *“opleiden is gekoppeld aan een duidelijke activiteit/werkplan met monitoring/begeleiding van de bestuurders. De activiteiten van kaderleden vereisen ondersteuning en organisatorische inbedding om de kans op (duurzaam) succes te vergroten. Scholing rondom activerend vakbondswerk en het opzetten van deze netwerken heeft geen kans van slagen, indien dit niet door eenieder gedragen wordt. “*
15. **Anders werken:** *“...activerend vakbondswerk en collectieve kadernetwerken opzetten en begeleiden in sommige gevallen een verandering in de manier van werken...”*
16. **Activeren en collectivieren hand in hand:** *“Activering en van onze (kader)leden en collectivisering (collectief maken van een individueel probleem) zijn de rode draad in elke training.”*
17. **Actief herkennen en werven van nieuwe kaderleden** wordt benoemd als taak van de vakbondsbestuurder

Bovenstaande 17 punten weerspiegelen meer dan ‘alleen een andere methode’. Het is een combinatie van visie- en beleidselementen, en een antwoord op de vraag 'wat voor type vakbond willen wij zijn'. Ze betekenen ook op veel aspecten een breuk met ingesleten vakbondscultuur. Wederom in de woorden van het Handboek: *“De activerende aanpak betekent een belangrijke breuk met de opstelling in de afgelopen decennia. De vakbond presenteerde zich sinds de jaren tachtig*

⁷² Idem, blz. 8, cursiveringen zijn van de auteur; dat geldt ook voor het voortzetten van de nummering, ter verheldering van de gevolgtrekkingen aan het eind van dit kader

⁷³ Ook hier is het ‘doornummeren’ door de auteur gedaan.

*steeds meer als dienstverlener en onderhandelaar in cao's: 'De FNV, uw zaakwaarnemer' was de bekende leus van de FNV.*⁷⁴

Echter: een (te) strakke eis tot toepassing van alle 17 die punten, perkt de toepasbaarheid van activerend vakbondswerk sterk in.

Waarmee, zoals elders in dit artikel geschetst, onbedoeld een overmaat van ruimte ontstaat voor het werken vanuit, resp. een terugkeer naar 'oude vormen en gedachten', voor 'business as usual'.

Een eerdere editie van het hierboven besproken handboek, verschijnt in september 2009 bij FNV Bondgenoten onder de titel 'Handboek Vakbondswerk met Kaderleden'⁷⁵.

In tegenstelling tot het een jaar eerder verschenen 'Handboek Ledenwerving en Ledenbehoud'⁷⁶ krijgt een belangrijke vorm van activerend vakbondswerk, in concreto 'organisering', hier prominent aandacht.



Handboek Kaderwerk 2009: voorwoord

Enkele opvallende elementen in het handboek van 2009:

- de (activerende) grondgedachten achter organisering worden helder verwoord...
- ...tegelijk wordt 'organisering' neergezet als een nieuwe vorm van *ouderwets* vakbondswerk; dit verwijst naar een beperkte periode, grofweg 1975 tot 1995 en naar een verre van FNV-breed uitgerold soort 'ouderwets vakbondswerk'
- als voornaamste verschil tussen 'organisering' en ouderwets vakbondswerk wordt 'het meer gestructureerde karakter' ervan genoemd. Met de vereiste van structuur en planmatigheid (later ook wel omschreven als 'activerende trajecten') doet ook de drempel voor een vakbondsbrede uitrol zijn intrede: de enorme hoeveelheid tijd en menskracht die er op deze wijze mee gemoeid zijn
- 'activerend vakbondswerk' als concept lijkt een in 2009 nog niet bestaand begrip, de achterliggende gedachten vormen daarentegen wel de inhoudelijke basis van dit handboek.

In het Handboek editie 2017, is het al 'activerend vakbondswerk' wat de klok slaat. Met kenmerken van wat ook wel 'intern organiseren' wordt genoemd, en een sterke nadruk op gestructureerd en planmatig aanpakken.

Organisering zelf komt in deze editie nieuwe editie van het handboek nog slechts beperkt aan de orde, en dan vooral als 'historie': *"Vanaf 2007 ging een aantal bonden, met name FNV Bondgenoten en Abvakabo FNV, de organiserings-methodiek in Nederland inzetten. De methodiek is ontwikkeld in de VS om de trend van dalende ledentallen en sterke terugval in invloed te keren. De organiserings-methodiek bracht het strijdbare element terug in de vakbeweging met een aantal succesvolle acties en stakingen in de schoonmaak, die breed publiciteit trokken en bijval kregen (o.a. 2010)."*

Daarna verschuift de focus van het handboek naar activerend vakbondswerk: *"Naast organiseren ontwikkelt de bond steeds meer vormen van activerend vakbondswerk, die ontleend zijn aan organiseren, en waarin bestuurders en kaderleden actief op de werkvloer werknemers rond breed en diep gevoelde problemen verenigen."*

Organisering wordt beschouwd als een (specifieke) vorm van activerend vakbondswerk, en verder niet meer afzonderlijk behandeld.

⁷⁴ Idem blz. 9

⁷⁵ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/Handboek-Vakbondswerk-met-kaderleden-sep2009.pdf>

⁷⁶ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/B-2008-Handboek%20aangepaste%20versie%202.pdf>

We zien echter in *beide* Handboeken dat de erg strakke focus op een gestructureerde, planmatige methode, het denken in 'trajecten', in zekere zin voorsorteert op een beperkte uitrol van activerend vakbondswerk, vanwege de noodzaak tot het maken van scherpe keuzes, die een gevolg is van het grote beslag op mensen, tijd en middelen. Dit lijkt de ultieme consequentie van een zeer gedetailleerde, methodische invulling van activerend vakbondswerk⁷⁷, waarmee deze perceptie zich wezenlijk onderscheidt van 'perceptie 2' uit het hoofdstuk 'Wat is activerend vakbondswerk'.

Een uitdaging op zich: 'verduurzaming van resultaten'

De begrippen 'duurzaam' en 'verduurzaming' zijn een integraal onderdeel van activerend vakbondswerk en van de specifieke vorm daarvan, organisering. Je zou ook termen als 'vasthouden' en 'vasthoudendheid' kunnen gebruiken. Alle lijken ze te benadrukken dat het bij de diverse vormen van activerend werk vooral óók gaat om resultaten op de langere termijn. Geen ledenwinst als louter oorlogswinst na een succesvol cao-gevecht. Geen insteek op activerend werk als tijdelijke, voorbijgaande 'hype'. En geen opbouw van een actief kadernetwerk om de nieuwe kaderleden daarna de weg van veel van hun voorgangers te zien volgen: naar de uitgang of richting de prettige omgeving van vergaderzalen en conferenties, op veilige afstand van de werkplek.

Gevraagd naar het grootste afbreukrisico voor activerend vakbondswerk noemen meerdere geïnterviewden haperende 'verduurzaming', met name van kadernetwerken. Deels heeft dit van doen met de zwaar geflexibiliseerde arbeidsmarkt: veel flexkrachten verhuizen steeds opnieuw van de ene naar de andere werkplek. Met name in sectoren waar organisering-campagnes plaatsvinden, belemmert dit de vorming van een duurzaam netwerk binnen een specifiek bedrijf of zelfs sector ten zeerste. Ook omdat veel van de 'natuurlijke leiders' door hun rol extra in het vizier van managers komen, die dit zelden waarderen met contractverlenging of een vast contract⁷⁸.

Ook het organisering-concept zelf helpt niet altijd. Organisering verbinden zich aan een bedrijf voor de duur van een campagne, maximaal zo'n 2 jaar, waarna een vakbondsbestuurder - meestal door werknemers beschouwd als 'iemand van buitenaf', vaak door weinigen gekend, het stokje moet overnemen.

Bovenstaande factoren kunnen al problematisch zijn om überhaupt een kadernetwerk van de grond te krijgen. Maar ook een qua bemensing stabiel netwerk van kaderleden is niet automatisch duurzaam in kwalitatieve zin. Kaderleden nieuwe stijl worden geworven onder wat in organisering termen heet de 'natuurlijke leiders' in een groep collega's. Ze worden getraind en actief ingezet. Ze zijn essentieel om te bereiken dat de vakbond niet (meer) als 'externe partij' wordt beschouwd, maar als *van de werknemers zelf*. Iets dat tot de centrale doelstellingen van organisering en andere vormen van activerend vakbondswerk gerekend wordt.

Maar de rol van kaderleden nieuwe stijl staat of valt met het behoud van dat 'natuurlijke leiderschap'. Die rol komt onder druk te staan wanneer hun positie geformaliseerd wordt: ze worden lid van een bestuur, van een onderhandelingsdelegatie, vertegenwoordigen hun collega's in het FNV Ledenparlement, nemen deel aan (sub)sectorraden en andere vergadercircuits van het instituut vakbond.

De feeling met de collega's, hun dagelijkse band met de werkvloer lijdt daar maar al te vaak onder. Het is vergelijkbaar met het 'vrijgesteldenprobleem' bij Ondernemingsraden: ook langs die weg

⁷⁷ 'Perceptie 3' in het hoofdstuk 'Wat is activerend vakbondswerk?'

⁷⁸ Overigens opperde tijdens de interviews iemand om eens na te gaan in hoeverre ook onder het (vaste) middenkader van bedrijven 'natuurlijke leiders' te vinden zijn.

vervreemden actieve vakbondskaderleden maar al te vaak van hun achterban. Net zoals er ook in de politiek vaak grote afstand bestaat tussen gekozenen en kiezers. En net zoals vakbondsbestuurders vaak beter de weg weten bij Personeelszaken en in de directiegang dan naar de eigen achterban. Ook kan de afstand groeien door de informatievoorsprong die kaderleden hebben t.o.v. anderen. In al die gevallen vervreemden werknemers niet alleen van kaderleden, bestuurders, ondernemingsraadleden, maar worden vakbond (en ondernemingsraad) buiten hun wereld staande instituten. Het wordt 'zij' van de bond en 'hij' van de OR.

Dit is geen nieuw fenomeen in de vakbondshistorie. Een onafhankelijk van de werkgever opererende bestuurder, en daarmee ook een zekere afstand tot bedrijf en werknemers, was onderdeel van de vakbondsvisie van Henri Polak. Hij beschouwde dit als voorwaarde voor slagvaardig en resultaatgericht vakbondsoptreden. Ook nu nog is een voor represailles van de werkgever niet vatbare vakbondsbestuurder in beginsel een hoeksteen voor succesvolle onderhandelingen.

In de praktijk leidde het op den duur tot een dusdanige afstand tussen van buitenaf opererende vakbondsbestuurders en de werknemers voor wie zij onderhandelden, en bovendien tot steeds meer ledenverlies, dat de vakbonden in de jaren '60 besluiten deze kloof te verkleinen via het bedrijvenwerk, dat gedragen moest gaan worden door herkenbare kaderleden, 'natuurlijke leiders'... Daarmee was de kous niet af. Het probleem herhaalt zich op een ander niveau, tussen kaderleden en achterban. De opbloei van het OR-werk, onder meer door de verzelfstandiging, ruimere bevoegdheden en meer faciliteiten in de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden (1971 en 1979) verkleinen die afstand niet, integendeel, hoewel dit moeilijk aan de wet zelf verweten kan worden.

H.G. De Gier beschrijft dit laatste verschijnsel in een artikel over bedrijvenwerk uit de jaren '70⁷⁹ als volgt: *"Uit door ons verricht onderzoek naar het functioneren van bedrijvenwerk is gebleken, dat er mede hierdoor een proces van verzelfstandiging van het vakbondskader in de bedrijven ten opzichte van gewone leden plaats vindt. De interactiefrequentie van deze vakbondskaderleden, met elkaar en met de bezoldigde bestuurders, is vergroot. Daardoor dreigt er, evenals het geval was vóór de invoering van het bedrijvenwerk, een contactkloof te ontstaan. Nu niet, zoals vroeger, tussen bestuurders en leden, maar tussen bedrijfskaderleden en leden."*

Vertrouwenslieden, bedrijfsbesturen en bedrijvenwerk

Een historisch-comparatieve beschouwing over het bedrijfskader binnen de 'moderne' en syndicale vakbeweging

H. G. de Gier

Vandaar dat de vakbeweging in de 21ste eeuw ook wel spreekt over 'oud' (geïstitutionaliseerd) en nieuw (natuurlijke leiders) kader.

Het 'Handboek Vakbondswerk met kaderleden' uit 2017 beschrijft de rol van kaderleden als volgt: *"Zij vormen samen een duurzaam netwerk wat in nauw contact staat met hun collega's. Dat netwerk vormt zo een klankbordgroep en voedingsbodem voor informatie en meningsvorming over wat er zich binnen een organisatie afspeelt. De kaderleden zijn de ogen en oren op de werkvloer; zij gaan actief met collega's het gesprek aan om informatie en ervaringen op te halen of te brengen. Dit maakt het werk van kaderleden anders dan het voorheen was. Zij zijn nu de spil in de opbouw van een netwerk van werknemers - zowel vast als tijdelijk - wat niet alleen actief is tijdens cao-onderhandelingen. Zij onderhouden dit netwerk om ontwikkelingen te signaleren en waar nodig vakbondsactiviteiten te ontwikkelen. Dit maakt het mogelijk dat veel meer collega's op de werkvloer*

⁷⁹ H.G. de Gier - 'Vertrouwenslieden, bedrijfsbesturen en bedrijvenwerk - Een historisch-comparatieve beschouwing over het bedrijfskader binnen de 'moderne' en syndicale vakbeweging - Nijmegen(?) januari 1976 - https://www.researchgate.net/publication/314082270_Vertrouwenslieden_bedrijfsbesturen_en_bedrijvenwerk

bij het vakbondswerk worden betrokken. Zo bouwen we duurzaam aan de macht en invloed die nodig zijn om verbeteringen te bewerkstelligen.⁸⁰

Het vervreemdingsmechanisme van kaderleden ten opzichte van hun achterban in zijn algemeenheid beschrijven en benoemen is tot op zekere hoogte eenvoudig. Het herkennen en erkennen ervan is, zeker vanuit de positie van kaderleden zelf, vaak al stukken ingewikkelder, al was het maar omdat het dan ook om de eigen positie gaat. Het voorkómen en bijsturen ervan is echter het belangrijkste, maar tegelijk ook meest weerbarstige aspect voor het realiseren van duurzame kadernetwerken.

Hier ligt dan ook de grote uitdaging: niet zozeer in het op peil houden van de aantallen kaderleden, maar in het 'in hun rol en positie houden' van natuurlijke leiders.

Een deel van de oplossing kan liggen in procedurele afspraken: niet vaker dan 2x achter elkaar herkiesbaar stellen voor de OR of bestuursorganen, steeds wisselende kaderleden in onderhandelingsdelegaties afvaardigen, tegengaan van een 'vrijgesteldencultuur', geen vergadertijgers en geen cursustoerisme laten ontstaan.

Meer fundamenteel dan het wegnemen van verleidingen is het tussen de oren krijgen van de vereisten van en risico's voor 'natuurlijk leiderschap' bij die leiders zelf. Een continu proces van trainen, feedback geven en reflecteren.

Een ander deel van het antwoord kan bestaan uit het meer actief stimuleren van activerend vakbondswerk op het niveau van de werkenden zelf. Zodat de achterban desnoods zelf, ook zonder zijn erkende leiders, acteert, intervenueert dan wel corrigeert.

Een voorbeeld daarvan deed zich voor bij het toenmalige Howson Algraphy in Soest: getraind door hun natuurlijke leiders in actief en zo nodig assertief optreden, wachten medewerkers van een afdeling die zich geconfronteerd zien met nieuwe, potentieel gezondheidsschadelijke chemicaliën niet op vakbondsbestuurder of - kaderleden, maar brengen zelf de boodschap over aan hun leiding dat hij wat anders moet bedenken, want dit gaan ze niet doen...en met succes⁸¹.

'Werkt' activerend vakbondswerk?

Wat wil de vakbeweging met activerend vakbondswerk bereiken? Wie de tabel bekijkt, kan constateren dat de doelen niet wezenlijk verschillen van organiseren.

Tot nu toe is naar de getalsmatige effectiviteit⁸² van 'activerend vakbondswerk', voor zover bekend, en in tegenstelling tot Organising⁸³, echter geen in- of extern onderzoek gedaan. Naast getalsmatige effectiviteit, is het evenzeer van belang ook naar kwalitatieve doelen te kijken, zoals die onder bv. punt 1 en 4 in de tabel zijn verwoord.

Tabel 1 Belangrijke doelstellingen van activerend vakbondswerk:

1. versterken van werknemers- en vakbondskracht in en vanuit de arbeidssituatie	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 organiseren, in een laboratoriumsetting getest en
2. realiseren van duurzame netwerken van actieve kaderleden die te midden van hun collega's opereren als 'natuurlijke leiders'	
3. collectief 'empoweren' van werknemers:	

⁸⁰ 'Handboek Vakbondswerk met kaderleden' (FNV, december 2017) - blz.8

⁸¹ Een video-interview over vakbondswerk bij Howson is te vinden in de serie 'Vakbondsgasten' op het YouTube Kanaal van de Vrienden van de Historie van de Vakbeweging (VHV): <https://www.youtube.com/watch?v=Nsg4oTZld9k&t=358s>

⁸² Met name: ledenwinst, organisatiegraad, actieve kaderleden, realisatie van eisen

⁸³ Onderzoeken naar effectiviteit van organiseren lijken niet tot eenduidige conclusies te leiden, maar 'himmelhochjauchsend' zijn ze zeker niet altijd.

groei van het bewustzijn 'samen sterk te staan' door gezamenlijk bevochten verbeteringen over het hele veld van Kwaliteit van de Arbeid'

4. de werknemersperceptie op de vakbeweging veranderen van 'externe partij' - buitenstaanders - naar 'interne partij', waarmee werknemers zich rechtstreeks kunnen identificeren.
5. verhogen van de organisatiegraad (leden werven en behouden).

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 in de toekomst meer kennis te vergaren over de effectiviteit van activerend vakbondswerk.

Activerend vakbondswerk onder druk?

De introductie van Organising geeft sterke impulsen aan activerend vakbondswerk. Bij de schoonmakers, in de Schipholcampagne, in de Zorg, bij Deliveroo, bij Young and 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 de minst belangrijke: 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 marginale positie van activerend vakbondswerk in de FNV-congresresolutie van mei 2017 en in het werkplan voor de periode 2017-2021. De congresresolutie⁸⁴ stelt: '*Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken de FNV.*' Punt.

In het MeerJarenBeleidsPlan 2017-2021 wordt 'activerend vakbondswerk' nog slechts zijdelings aangestipt⁸⁵. Verdere duiding ontbreekt.

In de derde plaats leidt een hardnekkige, eenzijdige focus op individueel zaakwaarnemen en ledenvoordeel, zoals bij FNV Professionals, en in webuitingen zoals de FNV Nieuwsbrief intern noch extern tot debat. Wordt de impact hiervan onderschat, niet onderkend, of misschien zelfs als verdedigbaar opgevat?

En ten vierde: in sommige cao-trajecten - streekvervoer - en in het tumultueuze Pensioendossier steekt eenzelfde soort 'oud vakbondscentralisme' de kop op, dat tussen 2009 en 2012 (óók toen ging het over de pensioenleeftijd) heeft geleid tot de bijna-implosie van de FNV.

Ouderwets centralistisch 'top-downdenken' valt ook te signaleren in recente FNV-campagnes als 'Koopkracht en Echte Banen' en 'Het Offensief'.

Er is een vijfde aanwijzing voor een haperende FNV inzet op dit thema.

Activerend vakbondswerk, als arbeidsintensieve methodiek, zoals het handboek kaderwerk (2017) schetst (perceptie 3 in het hoofdstuk 'Wat is activerend vakbondswerk'), vraagt scherpe keuzes, en kan vooralsnog slechts op beperkte schaal worden uitgerold.

⁸⁴ <https://www.fnv.nl/getmedia/6bd1227e-9317-4320-8f7d-fa1c0e4656e9/congresresolutie-2017.pdf.aspx>

⁸⁵ <https://www.fnv.nl/getmedia/dfb7dba6-2c9a-4d26-bf25-7b81b731e39e/meerjarenbeleidsplan-fnv-2017-2021.pdf.aspx> - blz. 16 en 27

Een mogelijke, door sommige geïnterviewden hardop uitgesproken en aanvaardbaar geachte implicatie van die benadering is, dat veel andere vakbondsactiviteiten vanuit een traditionele, zaakwaarnemende invalshoek zullen worden verricht⁸⁶. Organising en activerend vakbondswerk dreigen zo, 15 jaar na de eerste start, beperkt te blijven tot een aantal geïsoleerde vlekken in een overwegend traditioneel, zaakwaarnemend en polderend vakbondslandschap.

In het verlengde daarvan ligt de zesde aanwijzing: de tijdens interviews gesignaleerde 'opgerekte' perceptie 4 uit het hoofdstuk 'Wat is activerend vakbondswerk', een perceptie die vrijwel alle bestaande manieren van vakbondswerk bedrijven onder de banier 'activerend' schaart. Dit wijst er op dat de FNV niet voluit durft of wellicht: niet *wil* kiezen voor een op activerend vakbondswerk gebaseerd type vakbond.

Het lijkt er kortom op dat de FNV één zeer noodzakelijke 'scherpe keuze' nog steeds niet gemaakt heeft: breken met de visie op de vakbond als vooral individugericht zaakwaarnemer, en kiezen voor een op activeren, participeren en collectivieren - samen staan we sterk - gerichte vakbeweging.

Zo'n keuze vergt een enorme cultuurbreuk: anders denken, anders praten, anders handelen. Dat vereist een lange adem, doelgerichtheid, vastbeslotenheid, maar ook het kunnen 'meenemen' van de organisatie.

En het begint met het besef dat zulks noodzakelijk is, dat het niet slechts in woorden, maar ook in denken en daden gedaan moet zijn met 'doen wat we altijd al deden'.

Toch wijst de FNV-werkelijkheid van 2020 – ondanks de urgentie tot veranderen – eerder op voortzetting van 'business as usual'.

Het 'dubbelkarakter' van de Nederlandse vakbeweging

In de literatuur over de vakbeweging is regelmatig sprake van het dubbelkarakter van de vakbeweging. Meestal doelt men dan enerzijds op het potentieel systeemveranderende, om niet te zeggen: systeembedreigende karakter van een werknemersmacht belichamende organisatie, en anderzijds op de systeembevestigende functie die kan voortvloeien uit behartiging van werknemersbelangen binnen bestaande maatschappelijke verhoudingen, in combinatie met, een actieve rol bij het in stand houden van die verhoudingen.

In Nederland, maar daar niet alleen, vertaalt dit 'dubbelkarakter' zich al vanaf de jaren '10 van de 20^e eeuw, maar vooral door het verwerven van institutionele machtsposities na de Tweede Wereldoorlog, in een dubbelrol voor leidende vakbondsfunctionarissen.

In de jaren '60 is deze dubbelrol ondubbelzinnig verwoord door John Windmuller in zijn standaardwerk 'Arbeidsverhoudingen in Nederland': *"Zij behielden hun traditionele plaats als vertegenwoordigers van hun leden, maar haast onmerkbaar werd hier een nieuwe functie aan vastgekoppeld...namelijk de taak om de werknemers te disciplineren."*⁸⁷

Activerend vakbondswerk betekent dat werknemers zelf een cruciale uitvoerende en vormgevende rol krijgen in vakbondsactiviteiten. Het creëert nieuwe verhoudingen tussen bezoldigde vakbondsbestuurders en hun achterban, maar ook tussen hogere en lagere niveaus in de vakbondshiërarchie zelf.

Die nieuwe verhoudingen kunnen het vermogen van vakbondsleiders tot het uitvoeren van het hierboven genoemde tweede aspect van de dubbelrol verzwakken, en daarmee ook een deel van

⁸⁶ Deze uitspraken lijken voort te borduren op o.a. reeds in het FNV Werkplan 2016 verwoorde consequenties van een strakke focus en prioritering. Zie ook het hoofdstuk over het Werkplan 2016 elders in dit stuk.

⁸⁷ Windmuller/De Galan, 'Arbeidsverhoudingen in Nederland' deel I, Het Spectrum, Utrecht 1970, blz.78

hun toegevoegde waarde als 'stabiliserende overlegpartner' voor overheid en werkgevers. Dat plaatst de leiding van de vakbeweging in een spagaat: enerzijds wordt de institutionele machtspositie ondergraven door de dalende organisatiegraad – met activerend vakbondswerk als sleutelement om dit een halt toe te roepen, anderzijds riskeert men door hier vol op in te zetten verlies van 'disciplinerende kracht', en daarmee aan institutionele acceptatie.

Geen koers is ook een koers...

Zoals wellicht helder is geworden, bestaat er binnen de FNV geen eenduidig antwoord op de vraag 'wat bedoelen we met activerend vakbondswerk'.

De grote diversiteit aan, vaak sterk verschillende, antwoorden en invalshoeken is geen toeval, maar tekenend voor de stuurloosheid van de huidige FNV. Geen koers, geen richting en ook geen leiderschap: het vakbondsschip lijkt alle kanten uit te zwabberen.

Toch toont de FNV van 2020 enkele dominante strategische en inhoudelijke kenmerken:

- een *toenemende* oriëntatie op 'de politieke polder', niet alleen via traditionele platforms als de Sociaal-Economische Raad, maar ook door cruciale werknemersthema's primair richting de politiek te adresseren: de overheid moet via regelgeving de door de vakbeweging geagendeerde problemen tot een oplossing brengen
- een *voort-durende* reactief-defensieve opstelling: ondanks ambitieuze termen als 'Offensief' bestaat de inhoudelijke koers van de FNV overwegend uit reageren op plannen en maatregelen die door overheid en werkgevers worden bedacht. Van een werkelijk agendasettende vakbeweging die de eigen kernthema's omzet in een concreet en aanvallend vakbondsprogramma, is vrijwel geen sprake, uitzonderingen daargelaten.
- al dan niet realiseren van vakbondswensen wordt vrijwel volledig afhankelijk gemaakt van de bereidheid van overheden of werkgevers om gehoor te geven aan die wensen. De vakbeweging vraagt, de andere partijen moeten leveren. Leveren overheid en werkgevers niet, dan resteert reparatie via de cao en/ of het oogsten van de kruimels. Denk aan het recente Pensioenakkoord, of aan het akkoord van 27 mei over het *steunpakket-met-minimale-ontslagbescherming* in de Coronacrisis^{88 89}.

Deze - al dan niet bewuste - beperking van de eigen rol tot 'vragende partij' bestendigt de defensieve en reactieve positie.

- de aanzetten tot een meer activerende, in de bedrijven en instellingen gewortelde vakbeweging, zoals rond 2010 herkenbaar bij (vooral) AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten, lijkt na 2015 te worden teruggedrongen tot een beperkt aantal gebieden. De vrijgekomen ruimte wordt opgevuld door een traditioneel polderende, centralistische en individualiserende vakbond.
- ook acht jaar na de 'bijna implosie' van 2012 is nauwelijks sprake van een serieus strategisch-inhoudelijk debat. Wezenlijke strategisch-inhoudelijke knelpunten worden via organisatorische en budgettaire aanpassingen verder naar de toekomst verschoven. Ook projecten als 'Positie en strategie van de Vakbeweging' van het Wetenschappelijk Instituut voor de Vakbeweging (De Burcht)⁹⁰ lijken slechts mondjesmaat tot de vakbewegingsgelederen zelf door te dringen, en hebben mede daardoor een te grote mate van vrijblijvendheid. Dit wordt verder versterkt door analytische en historische armoede bij het duiden van maatschappelijke ontwikkelingen en de positie van de vakbeweging in de maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen. Veel verder dan grote, en vooral: veilige lijnen, komt het strategische debat zelden.

⁸⁸ <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/algemeen-nieuws/2020/05/fnv-tevreden-met-verlengen-steunpakket>

⁸⁹ De afspraken contrasteren nogal met de uitspraken van FNV-bestuurder Kitty Jong op Radio 1

(<https://www.nporadio1.nl/binnenland/23906-fnv-geen-compromis-om-ontslagboete-te-schrappen-uit-steunpakket>)

⁹⁰ <https://www.deburcht.nl/wetenschappelijk-bureau/onderzoek> - Hoofdthema 2

Ontbrekend urgentiegevoel?

Voor de FNV anno 2020 kenmerkend lijkt een ontbrekend gevoel van urgentie. Verontrustende analyses over de dalende organisatiegraad werden stevast gepareerd met 'we hebben nog steeds *meer dan* 1 miljoen leden'. Inmiddels is dat: *bijna* 1 miljoen leden.

Hoewel de FNV in zekere zin het water aan de lippen staat, met dalende ledentallen, financiële malheur en onderling gekissebis als naar buiten toe bemerkbare verschijningsvormen, lijkt er voor de aandachtige waarnemer nog steeds geen breed gedragen '5 voor 12' (of, zoals iemand al drie jaar geleden aangaf '5 over 12') gevoel. Integendeel: er lijkt een bijkans krampachtige neiging om de problemen weg te praten, te bagatelliseren, te externaliseren en naar de toekomst te verplaatsen via pijnlijke bezuinigingen en reorganisaties.

Enkele voorbeelden:

1. *23 januari 2018*: Het IISG organiseert *Vakbondsverhalen*, een avond in Pakhuis de Zwijger⁹¹ in Amsterdam. Aan het woord komen onder meer Menno 'vuist van de vakbond' Tamminga en FNV-bestuurder Kitty Jong. In de discussie komen heel wat vakbondsknelpunten aan de orde. Doorgesloten flex, de mogelijke rol van de vakbonden voor ZZPers, maar ook de structureel dalende organisatiegraad. Veelzeggend is de hoeveelheid tijd die besteed wordt aan de vraag of de FNV dan wel de ANWB de grootste ledenorganisatie van Nederland is⁹². Indringend is de conclusie die een van de aanwezigen aan het eind desgevraagd in één zin verwoordt: "Ik mis een gevoel van urgentie".
2. *28 januari 2019*: een opiniebijdrage (op persoonlijke titel) van Annette de Groot, manager beleidsadviesgroep FNV over dalend aantal leden en wervingskracht van de vakbeweging. Afgezien van het uit de mottenballen halen van oude ideeën over 'extra's voor leden afspreken in de cao', wordt de structurele daling van de organisatiegraad gedurende ruim 20 jaar gepareerd met het 'grote vertrouwen dat ook niet georganiseerden nog steeds in de vakbeweging hebben'.
3. *september 2019*: de FNV schoont de ledenbestanden, daar was nogal wat vervuiling ontstaan. Resultaat: het ledental zakt tot onder het miljoen⁹³. N.a.v. dit bericht staat de bond stil bij de daling van het ledental. En zoekt de oorzaken daarvan vooral in externe factoren: mensen organiseren zich minder makkelijk en de samenstelling van de bevolking verandert. De impliciete boodschap: niets aan te doen? Ronduit treurig wordt het wanneer de door vergrijzing geteisterde FNV zich plotsklaps profileert als 'de grootste jongerenorganisatie van Nederland'⁹⁴.

In de kantlijn valt te noteren dat alarmkreten over de dalende organisatiegraad niet slechts van recente datum zijn. Het 'wake up'-karakter van dergelijke signalen is in de loop der jaren bij de FNV misschien mede daarom eerder af- dan toegenomen. Er lijkt een zekere gewenning op te treden, wat associaties oproept met het verhaal van de kikker in de langzaam opwarmende pan water...⁹⁵

⁹¹ <https://iisg.amsterdam/nl/events/vakbondsverhalen-pakhuis-de-zwijger>

⁹² De ANWB 'wint' met ruim 4,5 miljoen leden begin 2019 - <https://www.anwb.nl/over-anwb/anwb-actueel/feiten-en-cijfers>

⁹³ <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/algemeen-nieuws/2019/09/fnv-ledental-nipt-beneden-miljoen>

⁹⁴ <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/algemeen-nieuws/2019/09/fnv-ledental-nipt-beneden-miljoen>

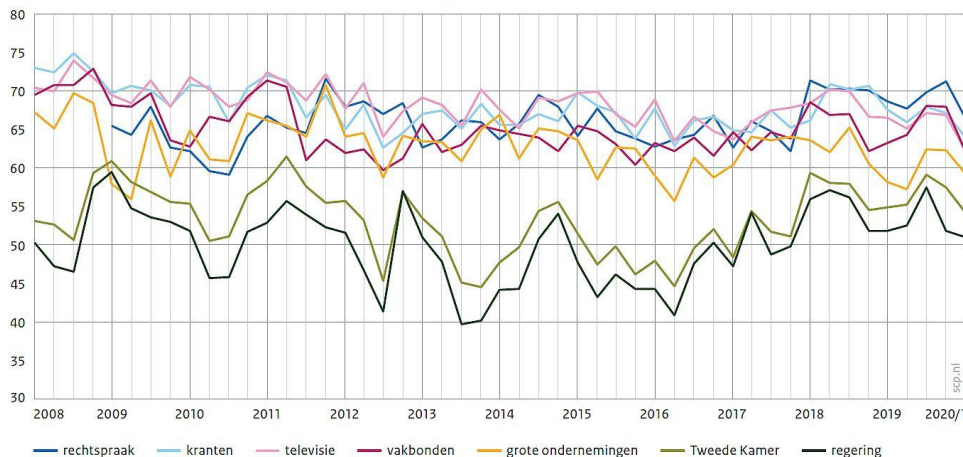
⁹⁵ Het verhaal luidt: een kikker die in een pan met kokend water wordt gegooid zal daar direct uitspringen. Maar als je diezelfde kikker in een pan met koud water zet en dit geleidelijk opwarmt, blijft de kikker rustig zitten ...tot hij wordt doodgekookt. Deze metafoer wordt onder meer in het bedrijfsleven gebruikt als sein om alert te blijven op de lange termijn impact van trage veranderingen.

Wat berekeningen:

- tussen 2000 en 2010 schommelt het aantal FNV-leden rond de 1,2 miljoen⁹⁶. Het naar beneden toe passeren van de 1-miljoengrens is wel degelijk een teken aan de wand: omstreeks 17% ledenverlies in minder dan 10 jaar is geen kattenpies.
Het is in elk geval een teken dat de FNV de aansluiting bij de veranderende arbeidsmarkt nog niet heeft weten te vinden, ondanks het bestaan van – bijvoorbeeld – FNV Zelfstandigen⁹⁷: 10.000 leden⁹⁸ op grofweg 1 miljoen ZZPers is een ‘organisatiegraad’⁹⁹ van 1%.
- Duidelijk zijn ook andere cijfers over de organisatiegraad (percentage werknemers dat lid is van een vakbond):
 - In de periode 2012-2016 was gemiddeld 19% van de werknemers lid van een vakbond¹⁰⁰.
 - In 2019 waren er ruim 1,3 miljoen niet-AOW gerechtigde vakbondsleden (FNV, CNV, VCP en kleinere bonden) op bijna 7,5 miljoen werknemers (2^e kwartaal).¹⁰¹ De organisatiegraad is daarmee na 2016 met bijna 8% verder gedaald naar omstreeks 17,5%.

Organisatiegraad of vertrouwen?

Figuur 1.6 Vertrouwen in zeven instituties, bevolking van 18+, 2008-2020/1 (in procenten)^a



a Vermeld zijn percentages scores 6-10 op een schaal van 1 (geen enkel vertrouwen) tot 10 (alle vertrouwen) in antwoord op de vraag 'Hoeveel vertrouwen heeft u op dit moment in de volgende instellingen in Nederland?'.
Bron: COB 2008/1-2020/1

Veelgehoord argument om je niet teveel zorgen te maken over de dalende organisatiegraad: het grote vertrouwen van ‘de Nederlander’ in de vakbeweging. Hoewel je op SCP-vertrouwenspeilingen geen stevig vakbondsgebouw neerzet, laat staan een sterke ‘tegenmacht’, valt in die peilingen op:

- de flaterende impact van de vraagstelling van het SCP over ‘vertrouwen in instituties’. De cijfers worden bepaald door het percentage mensen dat hun vertrouwen in instituties met een voldoende (= een cijfer tussen 6 en 10) beoordeelt. Zessen en tien, ze tellen allemaal aan de positieve kant van de streep.

⁹⁶ <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80598ned/table?ts=1529648779215>

⁹⁷ Sinds 1999, dus in 2020 de leeftijd van 21 bereikt hebbend...

⁹⁸ Cijfers uit 2017 – Bron: Wikipedia

⁹⁹ Niet voor niets tussen aanhalingstekens: er bestaan ook andere (ondernemers)organisaties voor ZZPers.

¹⁰⁰ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/25/bijna-een-op-de-vijf-werknemers-lid-van-een-vakbond>

¹⁰¹ Berekend op basis van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?ts=1586265225944> en <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80598ned/table?ts=1529648779215>

- de piek van 72% Nederlanders die eind 2008 via de SCP-steekproef *vertrouwen* in de vakbond uitspraken corresponderen met een gemiddeld rapportcijfer van 6,1¹⁰².
- flinke 'uitzwaaiers', maximaal 72% 'vertrouwen' (eind 2008), minimaal 60% (2013 en 2015).

Toevallig viel mijn oog op een ander onderzoek naar vakbonden, uitgevoerd in februari 2015 door Een Vandaag¹⁰³. Niet geheel onbelangrijk is de omvang van de onderzoekspopulatie: 20.596 leden van het EenVandaag Opiniepanel doen mee, onder wie 6802 vakbondsleden (33%). De onderzoeksgroep waar het SCP zijn cijfers op baseert schommelt rond de 1200.

Ook in dit onderzoek is de 'vertrouwensvraag' gesteld: "*Hoeveel vertrouwen heeft u in vakbonden in het algemeen?*".

Eind eerste kwartaal 2015 levert het SCP onderzoek het getal van 65% 'vertrouwen in vakbonden' op. Een Vandaag toont toch een wat ander beeld: slechts 42% heeft *tamelijk tot veel vertrouwen* in vakbonden, 58% *niet zoveel tot helemaal geen*'...

	Gemiddeld	Leden	Niet-leden	Totalen ¹⁰⁴ (gemiddeld)
Heel veel vertrouwen	3%	8%	1%	
Tamelijk veel vertrouwen	34%	61%	25%	42% heeft tamelijk tot veel vertrouwen
Niet zoveel vertrouwen	38%	25%	42%	
Helemaal geen vertrouwen	14%	3%	18%	58% heeft niet zoveel tot helemaal geen vertrouwen
Weet niet/ geen mening	11%	3%	14%	

Voor een vakbond die de dalende organisatiegraad moet (en wil??) keren, is een tot nadenken stemmend cijfer het aantal *niet-leden* dat *niet zoveel tot helemaal geen* vertrouwen heeft in vakbonden: 70%¹⁰⁵

Vanuit het oogpunt 'ledenbehoud' is van belang dat slechts 8% van de leden *heel veel* vertrouwen in de vakbond heeft.

In 2018 stelt EenVandaag in het kader van een onderzoek over staken¹⁰⁶ een in grote lijnen¹⁰⁷ vergelijkbare vraag. Dan blijkt dat van de panelleden in loondienst (5522 respondenten) 36% vertrouwen heeft in vakbonden in het algemeen (2015: 42%). Bij de respondent-vakbondsleden is dat percentage 67% (2015: 69%).

In 2018 wordt ook een reactie gevraagd op de stelling '*Vakbonden vervullen een belangrijke functie in*

¹⁰² In latere SCP rapporten heb ik voor vakbonden en grotere werkgevers geen 'rapportcijfers' meer aangetroffen.

¹⁰³ https://eenvandaag.avrotros.nl/fileadmin/editorial/docs/rapportvakbonden_1.pdf

¹⁰⁴ Wel vertrouwen/ geen vertrouwen als percentage respondenten 'met mening', dus zonder de categorie 'weet niet'

¹⁰⁵ Zelfde voor 'geen mening' gecorrigeerde telwijze als in de voetnoot hierboven. Met als wellicht hoopgevend perspectief dat het grootste deel daarvan 'niet zoveel vertrouwen' heeft...dus te winnen zou moeten zijn.

¹⁰⁶ https://eenvandaag.assets.avrotros.nl/user_upload/PDF/Economiespecial_Ionenenstaken.pdf

¹⁰⁷ het gaat niet om een identieke enquête, de omvang van de onderzoekspopulatie verschilt, de antwoordcategorieën zijn beperkt tot 'eens' of 'oneens'. Ook de groepsindeling (lid - niet lid in 2015 versus in loondienst - vakbonds lid in 2018. Of vakbondsleden ook meegeteld zijn bij 'in loondienst' is niet duidelijk. Mocht dit zo zijn, dan maakt dat de vergelijking met 2015 vanuit vakbondsoogpunt nog alarmerender.

De vraagstelling 'ik heb vertrouwen in vakbonden in het algemeen' komt voldoende overeen met de vertrouwensvraag uit 2015 om een vergelijking, met enkele slagen om de arm, aan te durven.

de Nederlandse samenleving'. Hier zijn de percentages 50 om 83 positief. Of 'geen mening' bij deze stelling ook een antwoordoptie was, is niet geheel duidelijk^{108 109}.

Enkele conclusies

Sinds de jaren '60 van de vorige eeuw worstelt de vakbeweging met de vraag hoe slinkende werknemersmacht, vakbondsinvloed en dalende organisatiegraad te stoppen. Bedrijvenwerk bleek in de jaren '60 tot '80 een relatief succesvol middel tot revitalisering.

Activerend vakbondswerk biedt onder voorwaarden nieuwe kansen daartoe.

Eerste voorwaarde is een helder en gedeeld beeld wat bedoeld wordt met het *concept activerend vakbondswerk*.

Tweede conditie is dat activerend vakbondswerk niet 'slechts' als methode van werken wordt opgevat maar mede bepaalt wat voor *type vakbeweging* de FNV wil zijn. Niet slechts voor een al dan niet beperkt aantal speerpunten of focusgebieden, maar op alle werkterreinen. 'Samen sterk' (*collectiveren*), en maximale werknemersparticipatie bij vakbondsactiviteiten (*activeren*), deze tweeledige grondslag is vakbondsbreed onmisbaar. Dat vereist veelvormig maatwerk en bovendien een ingrijpende omslag in visie en cultuur. Twee succesfactoren die niet via een regeltje meer of minder in een congresnota of werkplan gerealiseerd worden, maar die een gerichte, volgehouden, en ook nog eens inspirerende inspanning vereisen, en daarmee hoge eisen aan *leiderschap* stellen.

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: '*sense of urgency*'. De grammofoonplaat '*we hebben toch 1 miljoen leden*' is grijs gedraaid, versleten, en leidt tot marginalisering van de FNV. Het roer moet om!

Vijf onderling te vervlechten voorwaarden, aan alle moet in voldoende mate worden voldaan. Helaas is het bij alle vijf de vraag is of de huidige FNV-leiding voldoende in huis heeft om ze te vervullen....

¹⁰⁸ Gezien het feit dat de 'n' bij andere vragen waar 'geen mening' mogelijk was, gelijk is aan de 'n' bij deze vraag (6.136) is dit waarschijnlijk *niet* het geval.

¹⁰⁹ De betreffende vragen zijn in het onderzoeksrapport '[Onderzoek: lonen en staken](#)', auteur Jeroen Kester, gedateerd 25 augustus 2018 alle op blz. 6 te vinden.

‘Annex’: de aarzelende historie van activerend vakbondswerk

Slecht gedocumenteerd

Wie de vanzelfsprekendheid waarmee ‘activerend vakbondswerk’ uit de mond van veel FNVers rolt waarneemt, zal misschien denken dat het ontstaan en de betekenis van dit begrip gemarkeerd zijn door een reeks duidelijke ‘piketpaaltjes’. Niet dus: de wortels van ‘activerend vakbondswerk’ lijken zich nogal aan de waarneming te willen onttrekken. Wellicht illustratief voor de nevelen waarin activerend vakbondswerk, ook als het om duiding en definiëring gaat, gehuld lijkt te zijn.

Helaas zijn in dit digitale ‘share it all’ tijdperk veel van de documenten uit de periode tussen grofweg 2005 tot 2016 niet (meer) publiek toegankelijk. Wellicht in lijn met het toenmalige credo van de webredactie van FNV Bondgenoten: ‘*de website is geen archief*’, maar voor een terugblik op die jaren niet zo handig.

Het maakt een zoektocht naar hoe het allemaal gegroeid is lastig, zeker in Corona-tijden en met een via het IISG (nog) niet ontsloten FNV-archief. Mede daarom zijn, voor zover mogelijk¹¹⁰ de in deze Verkenning vermelde bronnen online gezet op <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/activerend/index.htm>, waarmee ze in elk geval weer toegankelijk en controleerbaar zijn.

Spitwerk in de eigen archieven levert als - tot nu toe - ‘oudst bekende’ schriftelijke vermelding van het ook als zodanig gelabelde concept ‘activerend vakbondswerk’ een [eindrapport van de Vakbonds Enquête Arbeidsomstandigheden uit november 2010](#)¹¹¹ van FNV Bondgenoten op¹¹².

We zien het begrip ‘activerend vakbondswerk’ ook terug in het videoverslag van een werkconferentie van de BeleidsAdviesGroep van FNV Bondgenoten eind januari 2011^{113 114}.

In beide gevallen suggereert de wijze van formuleren dat het label *activerend vakbondswerk* niet voor het eerst wordt gebruikt. De vanzelfsprekendheid doet vermoeden dat het dus al eerder in zwang is geraakt.

Toch valt op dat de uitdrukking in de documenten van het FNV Bondgenotencongres van januari 2009 (*‘Laat je zien: krachtige mensen, samen sterker’*) en juni 2011 (*‘Een levendige vereniging’*) nergens is terug te vinden.

Misschien dat de archieven van het toenmalige Hoofdbestuur van FNV Bondgenoten daarover eens uitsluitsel zullen geven. Of wellicht die van de afdeling Kaderopbouw/ Kaderacademie: er is in diverse gesprekken geopperd dat de ‘uitvinders’ van het begrip activerend vakbondswerk daar gezocht moeten worden.

Al met al is het hoofdstuk over de ontstaansgeschiedenis van activerend vakbondswerk op dit moment - mei 2020 - niet meer dan een ‘poging tot reconstructie’, met een (te?) zwaar accent op FNV Bondgenoten.

Op zoek naar de achtergronden van het concept, wordt in de interviewgesprekken voorafgaand aan deze Verkenning een directe link gelegd met de strubbelingen en spanningen waarmee de invoering

¹¹⁰ In een enkel geval is hier niet voor gekozen, bv. het recente, nog steeds in gebruik zijnde, primair intern bedoelde *Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk* uit 2017 is niet online gezet.

¹¹¹ *FNV Bondgenoten zet arbokoers uit, praat en doe mee!* - Eindrapport - 29 november 2010

¹¹² Eindrapport blz. 16; in de enkele weken later verschenen ‘highlights’-versie van dit eindrapport (15 december 2010) is ‘activerend vakbondswerk’ daarentegen niet (meer) terug te vinden (<https://verhagen-bakker.nl/vakbond/arbo/VEA-highlights.pdf>)

¹¹³ 31 januari en 1 februari 2011

¹¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=mPktApdJS5s> - Vanaf 1minuut20 tot minuut 2

van 'organising' bij FNV Bondgenoten in de jaren 2007-2010 is omgeven. De formule 'activerend vakbondswerk' moest naar verluidt een escalatie van die spanningen tegengaan. Beleids- of congresstukken en andere vakbondsnota's, voor zover de auteur daarover beschikt, leveren overigens geen direct houvast voor deze stelling. Ook de vraag aan de geïnterviewden naar aanvullend historisch materiaal, leverde (tot nu toe) geen nieuwe teksten op. Sommige geïnterviewden ontkennen met zoveel woorden de genoemde spanning tussen 'organising' en het bestaande vakbondswerk. Toch heb ik ook zelf van dergelijke spanningen in mijn werkzame jaren bij FNV Bondgenoten meermaals vernomen.

Omdat dit stuk sterk focust op de *strategische uitgangspunten achter 'activerend vakbondswerk'*, en omdat veel van die uitgangspunten wel, zij het niet altijd even eenduidig, geformuleerd zijn in de jaren voorafgaand aan het gebruik van de uitdrukking 'activerend vakbondswerk' zelf, is bij deze reconstructie ook gekeken naar de belangrijkste samenstellende beleidselementen¹¹⁵ van activerend vakbondswerk.

Drie aspecten zijn daarin van wezenlijk belang:

1. een aanpak gericht op *actieve participatie* van werknemers. Niet slechts in de uitvoering, maar ook bij het vormgeven van vakbondsbeleid, het bepalen van de vakbondsagenda, bij het formuleren van vakbondseisen en bij vakbondsacties. Activeren en participeren zijn tegenhangers van een, al dan niet hiërarchisch, top-down functionerend, 'zaakwaarnemersmodel', waarbij werknemers het opkomen voor hun belangen grotendeels delegeren aan hun vertegenwoordigers (betaald en onbetaald) in ondernemingsraden, kadergroepen, onderhandelingsdelegaties¹¹⁶
2. inhoudelijke vakbondsspeerpunten vooral baseren op 'werknemersissues', dat zijn de onderwerpen die door werknemers zelf 'diepgevoeld en breed gedragen' worden. De tegenhanger van een 'top-down'-agenda¹¹⁷.
3. terug naar het bestaansfundament van de vakbeweging: 'samen staan we sterk', het collectief maken van werknemersissues¹¹⁸, als tegenhanger van een overwegend op individuele belangen en individuele positie gerichte vakbondskoers.

De jaren '90 en '00: individugericht zaakwaarnemen domineert



Omstreeks de eeuwwisseling buigen zowel de vakcentrale FNV als het kort daarvoor uit een fusie voortgekomen FNV Bondgenoten¹¹⁹ volop mee met de heersende individugerichte¹²⁰ maatschappelijke windrichting van het neoliberalisme¹²¹. Niet alleen profileren zij zich sterk als sociale ANWB – *FNV uw zaakwaarnemer* -, ook werkorganisatie (de mensen op de loonlijst van de bond) en vereniging (de leden) worden als business benaderd. Leidinggevend worden 'managers', leden worden 'klanten', de

¹¹⁵ Om die beleidselementen scherper in het vizier te krijgen, zijn ze soms in extra scherp contrast geplaatst met hun tegendelen, zonder daarmee een 'zwart-wit' pleidooi te beogen.

¹¹⁶ Een bestanddeel dat nauw samenhangt met één van de kerndoelen die vanuit de Kaderacademie is geformuleerd: de bond niet zien als buitenstander/ derde partij, maar als iets van de werknemers zelf. 'De bond dat zijn wij'

¹¹⁷ Vgl. [videoverslag Adviesgroep Tweedaagse februari 2011](#) - minuut 10:00

¹¹⁸ Vgl. [hetzelfde videoverslag](#): 'collectief met individueel verbinden' - minuut 10:30

¹¹⁹ Industriebond FNV, Dienstenbond FNV, Voedingsbond FNV en Vervoersbond FNV fuseerden op 29 januari 1998 tot FNV Bondgenoten. Zie ook *Dik Nas - En toen ... werden we Bondgenoten!* (ongedateerd)

<https://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/en-toen-werden-we-bondgenoten/>

¹²⁰ Ooit treffend verwoord door Margaret Thatcher: "....there's no such thing as society. There are individual men and women and there are families."

¹²¹ Zie voor dit thema o.a. J. Verhagen -Vakbond en neoliberalisme (*Overwegingen n.a.v. de bundel Positie en Strategie Vakbeweging*) – december 2018 - <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/strategie/strategieVerkenings-complete.pdf>

FNV wordt 'een merk', dat 'in de markt moet worden gezet'. Beleidsmedewerkers moeten de eigen budgetten 'verdienen' via een zogenaamd (intern) 'inkoopmodel' en via het (extern) 'vermarkten' van vakbondsdiensten en – producten.

Het in deze Verkenning meermalen aangestipte verband tussen neoliberalisme en (doorschietend) individualisme is ook terug te vinden in de managementliteratuur. O.a. in het werk van voormalig organisatieadviseur Jaap van 't Hek (niet verwarren met Youp...). Enkele zinsnedes vanaf de website *managementimpact.nl*, die ook voor duiding van veel FNV gedachtegoed sinds de late jaren '90 relevant zijn:

“Voor erg veel vragen die zich in organiseren en veranderen voordoen, hebben we in de afgelopen periode oplossingen gezocht in aanpakken die op het individu gericht zijn. Het individu moet zich omscholen, nieuwe werkwijzen aanleren, buiten de lijntjes kleuren, ondernemender worden, employable blijven, meer eigenaarschap tonen, een leiderschapsopleiding volgen, zich laten coachen, wat meer passie tonen, zijn ambitie uitleven, intrinsiek gemotiveerd zijn, zelforganiserend zijn, de professie weer voorop zetten, de bedoeling van de organisatie tot uitdrukking brengen ...verklaren we deze nadruk op het individu vanuit het neoliberalisme dat ervan uitgaat dat vrijheid betekent dat het individu eigen keuzes moet maken. Als rationele, zelfstandige consument stuurt het individu de markt en vindt hij zijn geluk in eindeloze keuzes op zoveel mogelijk terreinen van het leven.”¹²²

Bekeken in het licht van dit citaat kan de sterk eenzijdige vakbondsfocus op het individu, zoals herkenbaar in vele officiële FNV uitingen uit de periode 1995-2015, van 'uw zaakwaarnemer' via 'krachtige mensen' tot aan de kwartiermakersrapporten, als een van de meer markante vormen van meebuigen met het neoliberale gedachtegoed worden getypeerd.

Deze in FNV documenten wel als 'aanpassen aan de veranderende samenleving', of als 'meegaan met de tijdgeest' omschreven, en als 'vernieuwing' omschreven insteek, is tevens symptomatisch voor de defensief-reactieve positie waarin de vakbeweging zich heeft laten manoeuvreren. Van een ooit agendasettende aanjager van maatschappelijke veranderingen is de FNV getransformeerd tot een vooral agendavolgende speler, wiens speelveld en speelruimte in de eerste plaats door anderen, met name overheid en werkgevers, wordt bepaald.

Dit signaleert ook Paul de Beer in zijn artikel 'Stort de vakbeweging in? Tijd om te kiezen'¹²³:

“...biedt de vakbeweging tevens de kans om uit het defensief te komen, waarin zij zich nu al bijna drie decennia bevindt. In plaats van te reageren op en zich te verzetten tegen hervormingsvoorstellen van de overheid of de werkgevers, zou zij dan weer haar eigen agenda moeten opstellen en initiatieven nemen voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden in ruime zin. Als zij hierin slaagt, kan wellicht ook de dalende trend in de organisatiegraad eindelijk weer naar boven worden omgebogen.”¹²⁴

Menno 'de vuist van de vakbond' Tamminga schetst hoe dit meebuigen met neoliberale denkbeelden bepaald niet alleen ideologisch van aard is. De vakbeweging, voorop de 'gezichtsbepalende' leiding en hun adviseurs in de polder, zijn zelf meeverantwoordelijk voor de doorschietende flexibilisering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen: *“Hoe terecht grieven als de doorgesloten flexibilisering ook mogen zijn, je hoort de vakbeweging niet of nauwelijks over de rol die zij zelf heeft gespeeld in deze trend. De doorbraak van flexibele arbeidscontracten, mét de zegen van de vakbonden, is mede het gevolg van afspraken van vakbonden met werkgevers in de Stichting van de Arbeid in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw. Zonder*

¹²² <https://www.managementimpact.nl/artikel/individualisme/>

¹²³ Voor de goede orde: de auteur van deze Verkenning heeft sterke twijfels bij de nogal rigide 'of-of' inkadering van de Beer. Het 'moeten' kiezen tussen 'logica van het lidmaatschap' en 'logica van de invloed' doet de samenhang tussen beide, (zoals het artikel in wezen ook zelf schetst) geweld aan. Het 'moet kiezen' lijkt voort te komen uit de vaker gesignaleerde verleiding om de werkelijkheid binnen de denkkaders van een wetenschappelijk model te persen, in dit geval de twee organisatieprincipes of 'logica's' van de Duitse sociologen Streeck en Schmitter.

¹²⁴ Paul de Beer In: Zeggenschap 2011 nr.3, september 2011, pp. 18-21.

de medewerking van de vakbeweging toen, zou deze mate van flexibilisering er niet zijn gekomen¹²⁵.”

Van de andere kant zijn er altijd heel wat vakbondsmensen geweest – leden, kaderleden, bestuurders - die in meerdere of mindere mate hebben vastgehouden aan ‘samen staan we sterk’ als basis voor vakbondswerk.

Het contrast tussen beide benaderingen wordt bijzonder duidelijk bij FNV Bondgenoten in de periode 2005-2010, als organisatie ‘oervormen’ van vakbondswerk in Nederland herintroduceert, terwijl congresgaande kaderleden vooral met individugerichte empowerment-teksten worden overladen.

Toch is de, door ongelijke maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen steeds weer bevestigde, ‘samen staan we sterk’ bestaansgrond van de vakbeweging in de voorbije 20-25 jaar bij de FNV vooral *onderstroom* geweest. En dat is het wellicht nog steeds¹²⁶?

2002 bij Bondgenoten: wisseling van de wacht, niet van koers

Enkele jaren na de ambitieuze fusie nadert FNV Bondgenoten de rand van de financiële afgrond. Interim-manager Jos Herberigs wordt ingehuurd om ‘orde op zaken te stellen’. Financieel en personeel. Een ontslagronde volgt.

Eind 2002 rommelt het intern bij FNV Bondgenoten dusdanig, ook in de relatie met de FNV¹²⁷, dat Herberigs, tegelijk met het zittende bestuur, opstapt. De organisatie kraakt in al zijn voegen. Nieuwe bestuursverkiezingen bij FNV Bondgenoten staan op de rol. Verontruste vakbondsbestuurders, met kennelijke ruggensteun van FNV-voorzitter Lodewijk de Waal, melden, tegenover de ‘officiële’, bij de verzakelijkte organisatie passende bestuurskandidaten, vier tegenkandidaten aan.

Het zijn door de wol geverfde vakbondsmensen als Anja Jongbloed, Willem Noordman en Ellen Dekkers, aangevuld met FNV-Federatiebestuurder Henk van der Kolk. De steun voor dit gezelschap blijkt intern zo groot dat de andere bestuurskandidaten het niet op een verkiezingsnederlaag laten aankomen en het veld ruimen.

¹²⁵ Menno Tamminga, ‘De vuist van de Vakbond’ - (Amsterdam/ Antwerpen 2017) – Ebookversie blz. 22

¹²⁶ Wie de FNV Nieuwsbrief ontvangt of de website van FNV Professionals (vooral gericht op hoger opgeleide werknemers) bezoekt, zal de voortdurende dominantie van gerichtheid op het individu, het ‘ik’, snel herkennen.

¹²⁷ Zie o.a. <https://www.volkskrant.nl/economie/de-waal-grijpt-de-macht-bij-bondgenoten~b60910ae/>



Een veelzeggende indicatie: de slogan 'uw zaakwaarnemer' verandert in 'werkt in je voordeel'. Andere verpakking, zelfde zaakwaarnemende teneur, en tot na 2010 aangehouden. Ook frappant: telecombedrijf Telfort gebruikte dezelfde frase...tekenend voor de uitwisselbaarheid (en leegheid) van dit soort slogans!



In hoeverre betekent deze wisseling van de wacht ook een inhoudelijke koerswijziging? In een enkel opzicht wel. Zo wordt de enkele jaren eerder verzelfstandigde individuele dienstverlening in 2004 weer binnen de bondsgelieden gebracht. Bewust, vanwege de onderkende samenhang van 'individueel' met 'collectief' en vice versa.

Toch ademen het Bondscongres van 2004 en de daarop voortbordurende beleidskaderbrieven en werkplannen nog de verzakelijke, sterk op individuele dienstverlening gerichte geest van de jaren daarvoor¹²⁸:

- 'vrijwilligersmanagement' (= kaderwerk): prioriteit bij 'dienstverlenend kader' (= individuele belangenbehartiging)
- Meer 'markgericht werken' m.b.v. marktonderzoek en klantencontacten
- Nieuwe 'producten en diensten': primair individugericht (verzekeringen, reïntegratieconsulenten)
- Ledenwinst in sectoren vooral via 'aanvullende producten' (rechtsbijstand) (ook omschreven als 'marktpropositie'¹²⁹)

De 'Beschrijvingsbrief voor het Congres van FNV Bondgenoten in 2004'¹³⁰, het eerste congres onder het nieuw gevormde Hoofdbestuur, stelt dan ook de continuïteit van beleid voorop: "In 2000 heeft het congres al een uitvoerig beleidsprogramma opgesteld: "Mensen maken het verschil". Dat programma is nog steeds uitgangspunt van beleid. Maar hier en daar zal de bond haar beleid moeten aanpassen of zich duidelijker moeten profileren."¹³¹

Concluderend: met veel moeite krabbelt FNV Bondgenoten financieel uit het dal en belandt ook organisatorisch in rustiger vaarwater. In 2004 laten FNV en andere vakcentrales op Coolsingel en Museumplein zien dat de vakbeweging nog tanden heeft.

Toch lijkt, zoals hierboven wordt geschetst, van een inhoudelijke evaluatie van het 'zaakwaarnemersmodel', van de doorgesloten focus op het individu en het vervagen van de bestaansgrondslag 'samen staan we sterk', geen sprake. Ook tekenen van een meer impliciete koerswijziging heb ik in de beschikbare bronnen niet kunnen ontdekken.

¹²⁸ Bron: [Werkplan 2005 – FNV Bondgenoten](#) (gebaseerd op de zgn. 'Beleidskaderbrief' voor de periode 2006-2009)

¹²⁹ Een interessante beschouwing over het doordringen van dit type 'management-newspeak' is niet-commerciële domeinen: <https://www.bruzz.be/samenleving/managementjargon-doorgelicht-neoliberalisme-pleit-tegen-zichzelf-2016-11-09>

¹³⁰ 'Een toekomst die werkt' - Stichting FNV Pers i.o.v. FNV Bondgenoten oktober 2004

¹³¹ 'Een toekomst die werkt', Voorwoord (blz1)

Hoofddoelen en subdoelen:

2. In 2005 gaan we meer marktgericht werken:
 - a. Per dienst en divisie wordt een plan opgesteld hoe men de culturomslag, van intern naar extern gericht, verder denkt te kunnen maken. P&O ondersteunt de diensten en divisies bij het opstellen van het plan.
 - b. Informatie die beschikbaar is uit marktonderzoeken en klantcontacten worden meer gebruikt in besluitvorming en de bedrijfsvoering.
3. We willen in 2005 meer en beter gebruik maken van moderne communicatiemiddelen:
 - a. in 2005 is het aantal nieuwsbrieven via e-mail dat aan leden wordt gestuurd toegenomen (ten koste van het aantal postverzendingen)
 - b. de internetsite is meer actueel en beter bezocht.

Nieuwe producten.

Hoofddoelen en subdoelen:

4. In 2005 is een uitgewerkt en te operationaliseren concept van verzekering van inkomen en reïntegratie bij ziekte en arbeidsongeschiktheid tot 7 jaar na de eerste ziektegedag. Dit product wordt uitgetoetst in de sector Metaal, Agrarisch Groen en Beroepsgoederenvervoer.
 - a. Experimenten met ziektekostenverzekeringspakketten in een aantal sectoren

In onderstaand schema staan de doelstelling voor de bedrijfsgroepen op het punt van de ledentallen.

Bedrijfsgroep/divisie	Prognose 1 januari 2005	Doelstelling ledental 1 januari 2006	Procentuele groei
Diensten	51.200	51.400	+0%
Handel	50.200	52.200	+4%
UGO	98.000	99.000	+1%
Metaal en Techniek	54.900	54.900	0%
Metalectro	38.100	38.100	0%
Industrie	73.300	73.300	0%
Agfa	36.300	37.000	+2%
Vervoer	61.100	61.400	+0,5%
Totaal	463.100	467.300	+0,9%

Activiteiten:

Om te komen tot deze groeid doelstelling noemen de diensten en divisies een aantal activiteiten. De belangrijkste komen hieronder terug.

1. Marktonderzoek uitvoeren en resultaten toepassen:
Door het uitvoeren van specifiek marktonderzoek en te communiceren over de informatie die het oplevert, wordt de werving onder doelgroepen effectiever. We kunnen beter aansluiten bij de behoeftes van (niet)leden als we die ook kennen.
2. Potentiële groeiers:
Dit zijn delen van sectoren waar relatief weinig vakbondsleden aanwezig zijn en waar de bond dus nog kan groeien. In een paar divisies is een analyse gemaakt van deze potentiële groeiers, zodat inzet van mensen en middelen kan worden bepaald. In die sectoren waar nog geen inventarisatie is gemaakt van de potentiële groeiers wordt die komend jaar gemaakt.
3. Omslag maken van intern naar extern gericht:
Uit het recente cultuuronderzoek komt naar voren dat de bond een intern gerichte behoudende organisatie is. De bond zal de slag moeten maken naar een externe oriëntatie. De diensten en divisies zullen een plan maken hoe men dat binnen die specifieke setting kan doen (zie ook kwaliteitsverbetering punt 4, activiteit 2).
4. Marktpropositie onderzoeken en verbeteren
Momenteel onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn om onze marktpositie te verbeteren door aanvullende producten aan te bieden (bijv. een extra rechtbijstandsverzekering). In 2005 vindt hierover besluitvorming plaats en wordt dit verder geoperationaliseerd.
5. Gedifferentieerd lidmaatschapspakket:

Business-jargon in Werkplan en BeleidsKaderBrief 2005 (FNV Bondgenoten) (markeringen JV)

Vanaf 2005: Organising in Nederland

Hoewel ledentallen na 2003 iets lijken te stabiliseren, daalt de organisatiegraad in Nederland gestaag verder. Mede ingegeven door de noodzaak die trend te keren, zet organising vanaf 2005 voorzichtig voet op de polderbodem, en in 2006 starten de eerste organising activiteiten bij FNV Bondgenoten in de schoonmaaksector¹³².

De organising-methodiek probeert de sinds de jaren '80 ook in Nederland dalende organisatiegraad te keren vanuit een tweetal basisgedachten.

Ten eerste: werknemers staan gezamenlijk sterker vis-à-vis een machtige(r) tegenstander dan individueel ('collectiveren')¹³³.

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, ...) moet door werknemers zelf worden vormgegeven.

Het organising-concept ontstaat midden jaren '80 van de vorige eeuw in de USA. Vanaf 1995 - ruim 10 jaar eerder dan in Nederland - wordt het op grote schaal toegepast bij de Amerikaanse vakcentrale AFL-CIO op instigatie van voorzitter John Sweeney¹³⁴.

De fameuze 'Justice for Janitors' campagne van de SEIU, 'prototype' van organising, ging al in 1990 van start¹³⁵, meer dan 15 jaar voor de eerste Nederlandse organising-campagnes¹³⁶.

¹³² Vgl. de film 'I fight for you', Marije Meerman (VPRO Tegenlicht, september 2006)-

<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2006-2007/i-fight-for-you.html>

¹³³ Hoewel de organisingmethodiek het vakbondsprincipe 'samen staan we sterk' centraal stelt, betekent het geen afscheid van individuele belangenbehartiging. In zijn boek 'Power at Work' schetst Michael Crosby, Australisch vakbondsleider en initiator van Organising in zijn land, de wijze waarop dit gecombineerd is met de opbouw van een efficiënte en professionele vakbondsafdeling voor individuele belangenbehartiging.

¹³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Organising_model

In 2005 verschijnt de studie van Dirk Kloosterboer¹³⁷. Enkele, ook voor activerend vakbondswerk relevante noties, zijn al herkenbaar als hij de Amerikaanse organiserings-ervaring meer beleidsmatig beschrijft: *"Aan de achterban wordt niet alleen gevraagd om een actieve rol te spelen bij demonstraties, maar ook in de bedrijven. Vakbonden die veel tijd en energie steken in strategische campagnes, kunnen hun leden in de bedrijven niet voortdurend bij de hand nemen. De nadruk ligt dan ook op het vormen van kadergroepen, die met enige training en specialistische ondersteuning zoveel mogelijk zelfstandig kunnen opereren."*

Toch zijn de pretenties van Kloosterboer met deze tekst eerder bescheiden: hij lijkt er niet op uit ruim baan te maken voor het organiserings-concept als zodanig. In de inleidende samenvatting waarschuwt hij voor 'copy-paste'-gedrag: *"De situatie in Amerika, maar ook in andere Europese landen, verschilt van die in Nederland. Buitenlandse ervaringen kunnen dus niet zomaar worden gekopieerd. Wel valt er wat van te leren."*¹³⁸

Hij concretiseert de leerpunten via een aantal, ook 15 jaar later nog steeds relevante kenmerken, waaronder:

- het voeren van integrale strategische campagnes om lastig te organiseren bedrijven en sectoren aan te pakken;
- het actiever betrekken van de achterban bij activiteiten;
- het nadrukkelijker stelling nemen tegen het tegen elkaar uitspelen van bevolkingsgroepen;
- het opzetten van denktanks die voeding geven aan de maatschappelijke discussie door geloofwaardige alternatieven aan te dragen voor het overheidsbeleid

Verder valt op dat hij deze aanknopingspunten ook koppelt aan reflectie op de eigen rol en positie: *"Meer in het algemeen kan de buitenlandse ervaring de Nederlandse vakbeweging helpen om na te denken over haar eigen rol in de samenleving. Haar positie in de overlegeconomie is niet langer vanzelfsprekend. Enige inspiratie is welkom bij het streven naar een sterke vakbeweging die zich inzet voor rechtvaardigheid en die open staat voor alle groepen in de samenleving."*¹³⁹

Twee jaar later verschijnt een Engelstalige update van deze tekst, waarin de bevindingen verder 'geconceptualiseerd' zijn¹⁴⁰.

Organising vraagt om een breuk met enkele wezenlijke kenmerken van het in Nederland dominante vakbondsmodel¹⁴¹. Niet alleen met het Zaakwaarnemers- of Servicemodel¹⁴² van eind 20e eeuw, met zijn 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 vakbeweging'¹⁴³.

In *Figuur 1* enkele kenmerkende verschillen tussen zaakwaarneming (situatie A) en organiserend en activerend vakbondswerk (situatie B) helder in beeld gebracht.

¹³⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Justice_for_Janitors Organising is in deze publicatie eerst en vooral een specifieke, uiterst gestructureerde methode van ledenwerven.

¹³⁶ 'Justice for janitors' wordt door Kloosterboer getypeerd als 'Het vlaggenschip van de vakbondsvernieuwing' (De Vakbeweging van de toekomst, blz.7)

¹³⁷ [Dirk Kloosterboer - De vakbeweging van de toekomst - Lessen uit het buitenland](#) – FNV, april 2005 –

¹³⁸ Kloosterboer 2005, blz. 8

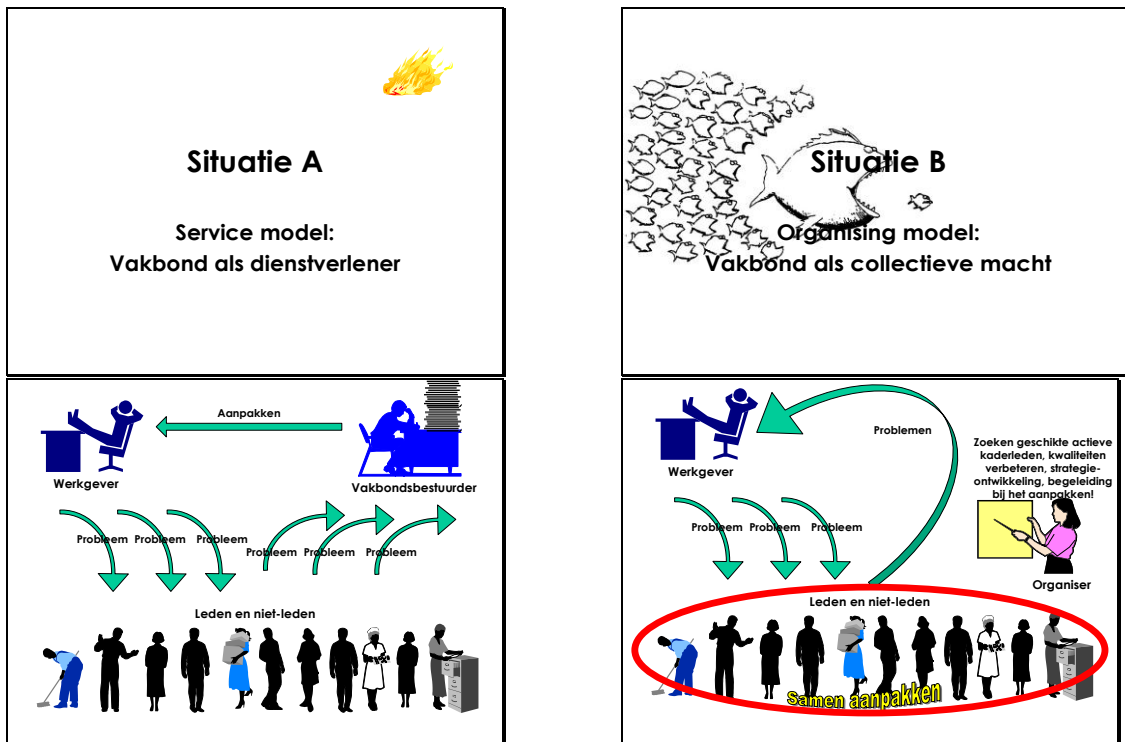
¹³⁹ idem

¹⁴⁰ Dirk Kloosterboer - 'Innovative trade union strategies' - FNV, mei 2007

¹⁴¹ Niet alleen in Nederland, zoals o.a. blijkt uit het boek 'Power at Work' (Nederlandse Vertaling AbvaKabo FNV, 2014) van Michael Crosby over de situatie in Australië

¹⁴² Ook wel bekend als 'sociale ANWB'

¹⁴³ Nader toegelicht in het hoofdstuk 'Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?'



Figuur 1: Sheets uit een organising-presentatie bij FNV Bondgenoten in juli 2007

In de praktijk worden de twee basisideeën achter Organising meestal omgezet in een strakke en arbeidsintensieve 'campagnemethodiek' (Figuur 2). Ook in Nederland zien we dit gebeuren.

De introductie van organising leidt bij FNV Bondgenoten tot spanningen met vakbondsbestuurders en kaderleden, onder meer in de sector Handel¹⁴⁴. Organising-activiteiten worden soms buiten vakbondsbestuurders om georganiseerd¹⁴⁵, en uitgerold binnen hun reguliere werkgebied. Campagnes worden opgezet vanuit een apart 'Organising 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 organisingcampagnes. Ook helpt het versplintering van activiteiten te voorkomen en leerprocessen te bevorderen.

Enkele kenmerken van Organising
Werkt van buitenaf met professionele organisers in dienst van de bond
Research-activiteiten (Mapping en Rating: "the process of creating a picture of the workplace or branch that we are organising")
Activerende gesprekken met werknemers: op zoek naar organising-issues
Informele leiders zoeken
Coaching van informele leiders één op één
Scholing in organizing-methodiek
Campagnematig aanpakken: campagneplan maken en uitvoeren
Verduurzamen: komen tot een dynamisch kadernetwerk

Figuur 2: Kenmerken van de Organising-methodiek; Ontleend aan een FNV-presentatie (Doornbosch /Nijenhuis 5 maart 2013) - in het bezit van de auteur

De hieruit voortvloeiende wrijvingen worden versterkt door een exclusiviteitsclaim vanuit organising: andere methodes van vakbondswerk zijn ongeschikt om de vakbeweging weer te doen groeien en bloeien. Nogal wat vakbondsbestuurders vinden dat Organising daarmee afbreuk doet aan hun positie en professionaliteit.

¹⁴⁴ De auteur beschikt niet over informatie of en in hoeverre dit ook bij AbvaKabo FNV het geval was

¹⁴⁵ De vergelijking met de introductie van 'bedrijvenwerk' bij de ANMB, de Metaalbedrijfsbond van het NVV (later Industriebond NVV) in de jaren '60 dringt zich op. Ook destijds waren er spanningen tussen bedrijvenmedewerkers en districtsbestuurders; vgl. Harmsen, Perry, van Gelder: 'Mensenwerk' (Baarn 1980), blz.195-196.

Opvallend is dat in 2008 - Organising is dan bij FNV Bondgenoten al 2 jaar in ontwikkeling - de impact op andere delen van de (werk)organisatie beperkt is. Het in 2008 door FNV Bondgenoten uitgegeven '[Handboek Ledenwerving en Ledenbehoud](#)'¹⁴⁶ maakt geen melding van deze nieuwe methode om de organisatiegraad te doen stijgen. De uitstraling in dit handboek is in alle opzichten nog die van een 'ServiceUnion'.

Wel zien we aan organising ontleende elementen van activerend vakbondswerk in een [handreiking \('stappenplan'\) voor een wervend bedrijfs-cao-traject](#) (september 2008)¹⁴⁷: het belang van direct contact met werknemers, en de nadruk op van begin tot eind 'samen met werknemers en kaderleden' vormgeven van een cao-traject.

Onder deze omstandigheden omarmt het bestuur van FNV Bondgenoten 'ergens' in 2010 het concept 'activerend vakbondswerk'. Dat helpt de genoemde interne spanningen beheersbaar te maken, organising te ontdoen van zijn (te) scherpe kanten, en wellicht ook het einde van het dienstverleningsconcept te bevorderen.

Bij de AbvaKabo zetten in 2010 'de Kloofdichters'¹⁴⁸ de koerswending naar een meer activerende vakbeweging door, tegen de koers van het zittende bestuur in¹⁴⁹.

¹⁴⁶ FNV Bondgenoten - 'Handboek Ledenwerving en Ledenbehoud' - 2008

¹⁴⁷ FNV Bondgenoten - Stappenplan wervend bedrijfs-cao-traject voor bestuurders en kaderleden die samen een wervend cao-traject willen ingaan' - 30/9/2008

¹⁴⁸ https://www.solidariteit.nl/ingezonden/2010/een_strijdbare_vakbond.html

¹⁴⁹ Hoewel ook de Abva sinds 2008 met organising van start was gegaan

2008 tot 2012: Over Krachtige mensen en een Levendige Vereniging

Kort na elkaar organiseert FNV Bondgenoten een tweetal congressen: een 'regulier' congres in 2009, 'Krachtige mensen, samen sterker', en een extra congres onder het motto 'Levendige Vereniging' in 2011.

Voorafgaand daaraan zijn een tweetal, in het licht van activerend vakbondswerk relevante, nieuwe 'beleidsaccenten' te signaleren.

Het door organisering gegroeide besef dat versterken van de vakbond, het organiseren van nieuwe leden, onlosmakelijk verbonden is met het 'oppakken' van issues, onderwerpen die mensen 'echt' bezighouden, leidt tot de slogan '*doen wat mensen wensen*'. Dat gebeurt ook in cao-trajecten.

Dit wordt vanaf omstreek 2007 aangevuld met de nadruk op '*vakbondswerk maken van*'. Waarmee bedoeld wordt dat het niet alleen om inhoud en resultaat gaat, maar dat ook in de manier van werken een duidelijk en specifiek vakbondsstempel herkenbaar moet zijn. Het markeert de groeiende aandacht voor 'het proces': *wat je doet* en *wat je bereikt* (inhoud) is vanuit het perspectief 'versterken van de vakbond' net zo belangrijk als de vraag *hoe je dat doet* (proces). Niet alleen om zichtbaarheid en wervingskracht te vergroten, maar ook om de 'sensitiviteit' voor het luisteren naar mensen en het betrekken van mensen te doen groeien.

Vakbondswerk maken van...de arbocatalogus

In 2004 start de zoveelste operatie om, in het kader van 'terugtrekkende overheid', de arbowet te dereguleren. Daartoe aangezet door een Kamermotie koerst toenmalig staatssecretaris van Sociale Zaken, Mark Rutte, op een regelreductie van minstens 55%. Hoe de FNV dit voornemen weet te pareren, overigens met dank aan de 80% arboregels die van Brusselse origine zijn, staat op de website van de VHV beschreven¹⁵⁰. Het leidt vanaf 2006 tot een nieuw, vanuit de FNV ontstaan 'product', de arbocatalogus, een 'keuzehulp' op sectorniveau, overeengekomen tussen werkgevers en werknemers, en bedoeld om het verbeteren van arbeidsomstandigheden te vereenvoudigen.

Ook hier dringt het parool 'maak er vakbondswerk van' door. Op zich niet ondoenlijk, want het fenomeen arbocatalogus komt rechtstreeks uit de vakbondskoker, en is - tot op zekere hoogte - een soort 'arbo-cao'.



Er verschijnt in 2008 dan ook een keurig boekwerkje: '*Vakbondswerk met de arbocatalogus - Handleiding voor bestuurders FNV Bondgenoten*'.¹⁵¹

In de inleiding, waarvoor Bondgenoten Hoofdbestuurder Anja Jongbloed tekent, klinkt het 'doen wat mensen wensen' door, maar ook de noodzaak werknemers zelf nauw te betrekken bij de totstandkoming.

¹⁵⁰ <https://www.vakbondshistorie.nl/dossiers/over-arbowet-en-arbocatalogus/>

¹⁵¹ FNV Bondgenoten - Utrecht 2008 - <https://verhagen-bakker.nl/vakbond/arbo/handboekarbocat.pdf>

De bewoordingen zijn niet mis: "Zo is onze voornaamste kritiek op de resultaten van de arboconvenanten¹⁵² dat veel van wat er aan mooie dingen is ontwikkeld, niet de werkvloer heeft bereikt. De arboconvenanten waren typische 'polderprojecten': in overleg- en vergadercircuits werden producten en diensten ontwikkeld die vervolgens werden aangeboden aan de betrokkenen in de bedrijven. Zo mag het niet gaan bij de arbocatalogi. FNV Bondgenoten wil dat de wensen van werknemers veel centraler komen te staan in de trajecten voor arbocatalogi dan in de trajecten voor de arboconvenanten het geval was. Daarom willen we vanaf het begin de werkvloer, onze leden, kaderleden en geïnteresseerde niet-leden betrekken bij het ontwikkelen van de catalogi.¹⁵³ "

Ook een van werknemers 'losgezongen' polder blijft in deze tekst uit 2008 dus niet buiten schot. Toch is de arbocatalogus, als verzameling 'best practices', voor de meeste werknemers, en zelfs voor ondernemingsraden, een 'ver van m'n bed show': de arbocatalogus is bepaald geen werknemers-*issue*¹⁵⁴. Dat blijkt uit de in 2010 door FNV Bondgenoten gehouden 'Vakbonds Enquête Arbeidsomstandigheden'¹⁵⁵.

Er bestaat op dat moment voor ruim 80 (!) sectoren een arbocatalogus. En hoewel van de bijna 900 respondenten 78,7% het 'heel belangrijk' vindt dat de vakbond aandacht besteedt aan arbeidsomstandigheden¹⁵⁶, heeft 53% geen idee of er voor de eigen bedrijfstak een arbocatalogus bestaat¹⁵⁷.

En dan staat daar tussen neus en lippen door de term 'activerend vakbondswerk': "Voor FNV Bondgenoten betekent het in elk geval dat de arbocatalogus méér als middel en minder als doel-op-zich zal worden ingezet, en bovendien sterker dan voorheen ingebed moet worden in **activerend vakbondswerk**, uitgaand van wat werknemers wél bezighoudt: de concrete risico's voor veiligheid en gezondheid waar zij in de praktijk van alledag mee te maken hebben.¹⁵⁸"

Daarna is de begrijpelijke keus gemaakt om minder vakbondsenergie in de arbocatalogus te steken, en de aandacht te verleggen naar de concrete issues van veilig en gezond werk: werkdruk, sociale onveiligheid, kankerverwekkende stoffen, zwaar en slijtend werk,...

FNV Bondgenoten Congres 2009: voorzichtig tornen aan zaakwaarneming

Voor de beschouwing over dit congres is gebruik gemaakt van een aantal documenten:

- [de Congresgids](#), uitgegeven december 2008; naast praktische informatie, voorstellen voor statutenaanpassingen en dergelijke, bevat de gids ook inhoudelijke stukken zoals de

¹⁵² 'arboconvenanten' worden wel gezien als de voorlopers van de arbocatalogus. Toch bestaan er wezenlijke verschillen tussen deze twee instrumenten. [Op de arbo-site van FNV Bondgenoten wordt dit in november 2005 uiteengezet.](#)

¹⁵³ 'Vakbondswerk met de arbocatalogus - Handleiding voor bestuurders FNV Bondgenoten', blz 1

¹⁵⁴ De erin behandelde onderwerpen zoals hoge werkdruk, kankerverwekkende stoffen, slijtage door zwaar werk enz. zijn dat vaak wel, waarmee de arbocatalogus in potentie nuttig gereedschap is voor gebruik bij vakbondsactiviteiten rond veilig en gezond werk issues.

¹⁵⁵ Eindrapport Enquête: 'FNV Bondgenoten zet arbokoers uit, praat en doe mee!' - FNV Bondgenoten - Utrecht, november 2010 - https://verhagen-bakker.nl/vakbond/arbo/eindrapport_vea_2010_301110.pdf

¹⁵⁶ Eindrapport blz. 7

¹⁵⁷ Idem blz. 14-16

¹⁵⁸ Idem blz. 16

Voorstellen voor het Algemeen Beleidskader 2009-2013 van de bond en Voorstellen voor Algemeen Beleid

- de Congresgids borduurt voort op de in augustus 2008 gepubliceerde [Congresvoorstellen](#)¹⁵⁹
- [het Algemeen Beleidskader](#), zoals dat er na het Congres uitziet
- 'Krachtige mensen, samen sterker', [Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013](#)
- Krachtige mensen, samen sterker - [Meerjarenwerkplan FNV Bondgenoten 2010-2013](#)

Eind januari 2009 heeft FNV Bondgenoten een regulier bondscongres, onder de titel '*Laat je zien - Krachtige mensen, samen sterker*'. In Rotterdam, en, ondanks de kredietcrisis, in een optimistische stemming. "*Het belooft een congres van vernieuwing te worden, van een andere aanpak. Van minder woorden, veel daden en van samenwerking.*" Aldus het hoofdbestuur in zijn voorwoord bij de Congresgids¹⁶⁰.

Een belangwekkende zin in het voorwoord van die gids: "...we willen, nog meer dan tot nu toe, een bond zijn die mét haar leden het beleid maakt en veranderingen teweeg brengt, in plaats van een bond die het vóór haar leden bepaalt"¹⁶¹.

Hier wordt afstand genomen van het 'zaakwaarnemersmodel'. En 'krachtige mensen', het motto van het congres, wordt in datzelfde voorwoord gekoppeld aan 'samen sterker'.

Kortom: enkele belangrijke basisgedachten achter activerend vakbondswerk lijken te worden omarmd.

Toch stemt diezelfde tekst ook tot nadenken. De vertaling van de intenties naar concrete vakbondsinzet blijft hangen. Beleidsvoornemens blijven overwegend gericht op ontwikkeling en ontplooiing van het individu. En de wezenlijke (= kwalitatieve) visieverschuiving die besloten ligt (of zou moeten liggen) in het benadrukken van gedachten als 'samen sterker' en 'niet voor, maar samen met u' wordt niet (h)erkend. "*We willen, nog meer dan tot nu toe,...*" weerspiegelt een perceptie van versterkte (=kwantitatieve) voortzetting van een reeds bestaande koers.

...maar de focus blijft op individueel empoweren

'Krachtige mensen', dat is de 'vernieuwende slogan' bij FNV Bondgenoten vanaf 2008. Reeds in het Voorwoord bij de Congresvoorstellen, enkele maanden voor het congres gepubliceerd, wordt duidelijk dat deze omschrijving wortelt in de vakbondsfocus op het individu, haar en zijn positie, haar en zijn belang, haar en zijn leven. "*Krachtige mensen zijn de kern van de vakbond, mensen die de regie over hun eigen leven in handen nemen.*"¹⁶²

Ook de inleidende tekst draagt een vooral op individueel acterende werknemers gericht stempel. Ook in het inleidende stuk over duurzame samenleving wordt vooral individugericht 'afgerekend' met zaakwaarneming: "*de rol van....FNV Bondgenoten moet meer faciliterend worden in de nabije toekomst. Niet mensen vertellen wat ze moeten en kunnen (sic, JV) doen, maar de juiste structuur en voorwaarden scheppen waardoor mensen op een duurzame manier hun eigen route en hun eigen toekomst kunnen uitstippelen,....*"¹⁶³

Bovenstaand citaat zou kunnen worden aangevuld met vele andere. Passages die andere accenten leggen zijn daarentegen met moeite te vinden.

Het zijn geluiden die ook enkele jaren later weer de boventoon blijken te voeren, en wel in de voorstellen van de Kwartiermakers voor 'De Nieuwe Vakbeweging'.

Let wel: we bevinden ons in 2008, in een Nederland waarin de machts- en bezitsbalans tussen

¹⁵⁹ de resultaten van de diverse vergaderingen hierover, voorafgaand aan het congres, zijn verwerkt in de Congresgids

¹⁶⁰ 'Congresgids' blz.3

¹⁶¹ idem

¹⁶² Congresvoorstellen blz. 3

¹⁶³ 'Congresvoorstellen' blz. 7

kapitaal en arbeid al sinds de jaren'80 ingrijpend in het nadeel van werkenden is verschoven, een Nederland dat ook in dat jaar reeds hard op weg is 'Europees kampioen flexwerk' te worden, waar zo'n 3000 werknemers per jaar overlijden als direct of indirect gevolg van onveilig en ongezond werk, waar 'shareholdersvalue' op één staat. Kortom, wat 10 jaar later 'de race naar beneden' heet, is op dat moment reeds in volle gang.

Dat wordt - deels - in de congresdocumenten onderkend, maar lijkt (nog) niet te leiden tot analyse van de achterliggende, scheefgegroeide verhoudingen, de noodzaak te breken met 'doorgeschoten individualisme' en de centrale taak om de vakbeweging weer als machtsfactor van *samen voor gezamenlijk belang* optredende werknemers te positioneren.

De vernieuwing van 2009 lijkt vooral te bestaan uit een omslag van individueel zaakwaarnemen - *wij doen het voor jou* - naar individueel coachen - *wij helpen je het zelf te doen*.

Activeren in de neoliberale betekenis van het woord? Niet onwaarschijnlijk, ook in het licht van een binnen de FNV en FNV-bonden nauwelijks bestaand besef van de neoliberale veranderingen in de maatschappelijke verhoudingen en de weerslag daarvan op het denken van velen, ook binnen de vakbeweging¹⁶⁴.

In die jaren (en daarna), worden de al dan niet materiële overheidsprikkels om, vaker meer dan minder dwingend, te reïntegreren in het arbeidsproces maar al te vaak als 'activeren' gedefinieerd¹⁶⁵. Ontbrekend zicht op de meer 'ideologische' kenmerken en uitingen van het neoliberalisme zijn een wezenlijke factor geweest voor een vakbondskoers die sinds eind jaren '90 vooral is gericht op aanpassing, conformeren, aan de individualisering van de samenleving, en afstemming van zowel beleid als belangenbehartiging en dienstverlening daarop¹⁶⁶.

Opmerkelijk overigens is dat deze vrijwel volledig op individuele differentiatie en individuele belangen gerichte inleiding bij de Congresvoorstellen, en de daaropvolgende gelijkgestemde tekst over 'decent work' de opmaat vormen naar een zestal bijna ouderwets-stevig te noemen, zij het in algemene termen geformuleerde, beleidsvoorstellen. Van gelijk en volwaardig loon, gelijke arbeidsvoorwaarden en gelijke rechten' voor elke werknemer tot decent work, een redelijk bestaansminimum voor iedereen, en de mogelijkheid arbeid en zorg te combineren¹⁶⁷.

Het hoofdstuk 'Grenzeloos solidair en sociaal' bevat één concrete, niettemin belangwekkende, bij activerend vakbondswerk aansluitende zinsnede: "*Wij stimuleren onze leden om binnen bedrijven internationale contacten te leggen, netwerken op te bouwen met andere werknemers, om gezamenlijk op te trekken....*"¹⁶⁸ Helaas is deze intentie niet met zoveel woorden terug te vinden in de beleidsvoorstellen die dit hoofdstuk afsluiten. En in de praktijk lijkt internationaal vakbondswerk vanuit de FNV vooral een mix van institutionele activiteiten en solidariteitsprojecten te blijven.

Het hoofdstuk 'Mijn FNV' is weer even hybride als 'decent work': enerzijds een louter op individuele ontwikkeling gericht tekstdeel en anderzijds traditioneel overkomende beleidsvoorstellen. Eén zin springt er in het kader van deze Verkenning uit: "*Er zijn op bedrijfsniveau actieve leden nodig, die het aandurven om voor hun rechten op te komen en in staat zijn hun collega's hierbij te betrekken.*"¹⁶⁹

¹⁶⁴ Pas in 2013 is dit op een FNV Bestuurdersdag met zoveel woorden door een aantal inleiders hardop gezegd. Een verslag van die dag is te vinden op <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/neolib2013.pdf>

¹⁶⁵ Zie bv "*Naar een toekomstbestendig stelsel voor arbeidsmarkt en sociale zekerheid*" - CPB, 28 februari 2005 -

<https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/naar-een-toekomstbestendig-stelsel-voor-arbeidsmarkt-en-sociale-zekerheid.pdf>

¹⁶⁶ Uitzonderingen (op deelaspecten) daargelaten (o.a. bij AbvaKabo FNV), lijkt de FNV het (nog) niet te hebben aangedurfd de balans van eigen visie beleid in de periode 1998-2012 grondig op te maken.

¹⁶⁷ Congresvoorstellen blz. 9-10

¹⁶⁸ Congresvoorstellen blz. 10

¹⁶⁹ Congresvoorstellen blz.12, beleidsvoorstel 15

In de enkele maanden later, vlak voor het congres gepubliceerde Congresgids is de weerslag van de in de sectoren gevoerde discussies over het Algemeen Beleidskader aan te treffen.

Dan valt op dat kaderleden zich beperkt lijken te hebben tot het amenderen, meestal concretiseren en soms aanscherpen, van de concrete beleidsvoorstellen.

Al dan niet kritische kanttekeningen bij de bredere inhoudelijke beschouwingen van het Algemeen Beleidskader zijn niet te vinden, de aanzienlijke tegenstrijdigheden tussen deze inhoudelijke beschouwingen en de concrete Beleidsvoorstellen lijken niet te zijn gesignaleerd. Gevolg: de Beleidsvoorstellen worden her en der aangepast, maar het Algemeen Beleidskader passeert ongewijzigd het congres.

Het is een aanwijzing dat het door Organising ge(her)introduceerde gedachtegoed van een activerende 'samen staan we sterk'- vakbeweging vier jaar later bij FNV Bondgenoten nog niet zodanig is geland dat het fundamentele spanningsveld daarvan met *individugericht Service Unionism* in de teksten van het Algemeen Beleidskader wordt herkend en aan de orde gesteld.

Het is ook een mogelijke verklaring voor het relatieve gemak waarmee de kritiek vanuit FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV op de twee jaar later door de kwartiermakers geformuleerde inhoudelijke uitgangspunten voor De Nieuwe Vakbeweging het veld hebben geruimd.

'Activeren'...een neoliberal, individugericht begrip?

De koppeling van 'activeren' aan collectieve werknemersmacht is niet steeds vanzelfsprekend. 'Activeren' doelt, in het sociaaleconomische spraakgebruik van na 1980 vaker op (van overheidswege gepropageerd) individueel empowerment van werknemers. Het is een van de manieren waarop de neoliberale notie van 'eigen verantwoordelijkheid' vorm krijgt in de sociale zekerheid (en bij de afbraak daarvan).

Het zijn ook jaren waarin de FNV een fundamentele kritiek op het neoliberale gedachtegoed ontbeert. Hoewel op onderdelen, aanbesteding (afschaffen van de WAO, deregulering) felle kritiek wordt geuit en die kritiek ook wel wordt omgezet in vakbondsactie, ontbreekt een fundamentele analyse. Die lacune resulteert in een veelvuldig 'meebuigende vakbeweging'¹⁷⁰. Uiteindelijk resulteert een 'dubbel' uitgangspunt: collectief en individueel activeren, allemaal even goed. Het is herkenbaar in de slogan uit die jaren: *'Krachtige mensen, krachtige kaderleden, krachtige vakbond'*¹⁷¹

Meerjarenplan 2010-2013: aarzelend

Het ['Meerjarenplan 2010-2013' van FNV Bondgenoten](#), getiteld *'Krachtige mensen, samen sterker'* weerspiegelt de aarzelendheid om de draai te maken van 'zaakwaarnemer' (Service Union) naar een meer activerende vakbond.

Ook dit plan staat, voortbordurend op het bondscongres van 2009, sterk in het teken van het aan de empowerment-theorie ontleende begrip 'krachtige mensen'.

*"Een krachtige vakbond is een bond waarin mensen in staat zijn hun eigen problemen op het gebied van werk en inkomen inzichtelijk te maken en deze samen op te lossen. Daar staat het thema Krachtige Mensen voor, dat deze congresperiode centraal staat. Krachtige mensen zijn in staat tot verandering; in hun eigen, individuele situatie, maar ook in collectief verband. Met ondersteuning van FNV Bondgenoten op een manier die bij hun situatie past."*¹⁷²

'Collectief activeren' komt (ook al wordt het woord als zodanig niet gebruikt) in samenhang met het

¹⁷⁰ Zie het artikel ['Vakbond en Neoliberalisme'](#) (december 2018) van mijn hand

¹⁷¹ Vgl. FNV Bondgenoten: 'Strategische vertaling Congres - Krachtige mensen'

¹⁷² Meerjarenplan 2010-2013 blz. 4

bestaansfundament van de vakbeweging, 'samen staan we sterk', in beperkte mate aan bod: *"Een beweging vóór werknemers, dóór werknemers. Zo'n beweging is actueel en broodnodig. Juist in een samenleving waarin iedereen voor zichzelf moet zorgen. Daarom is ons motto 'Krachtige mensen, samen sterker'"*¹⁷³.

In dit werkplan is er veel aandacht voor Organising, maar dan vooral als 'manier van werken', als methode. Het Meerjarenplan omschrijft het weinig concreet *"Organising is een bijzondere manier om de kracht van mensen te ontwikkelen en hen te leren deze te gebruiken om iets tot stand te brengen dat ze niet voor mogelijk hielden. Daarom is organising veel meer dan gewone ledenwerving. Het is een nieuwe manier van werken die veel inspanning vereist van alle betrokkenen: bestuurder(s), organisers, kaderleden en leden."*¹⁷⁴

De fundamenteel andere gedachten achter Organising, zoals elders in deze Verkenning geschetst, blijven op de achtergrond.

Bovendien: de ambitie 'kracht ontwikkelen' lijkt breed, maar focust in zijn concrete perspectieven toch primair op cao-trajecten: *"Als dit succesvol is, willen we in 2013 in elke coördinatie-cao volgens deze methodiek werken. Dat resulteert in een sterke vakbondsstructuur en een hogere organisatiegraad in deze sectoren en bedrijven... In 2013 bereiken we alleen nog maar onderhandelingsresultaten"*¹⁷⁵ *die samen met mensen tot stand zijn gekomen*¹⁷⁶.

Expliciete termen als 'activeren' en 'activerend vakbondswerk' zijn dus afwezig in dit werkplan. Wel wordt gesproken over 'organising-achtige methoden'¹⁷⁷, die echter weinig specifiek worden omschreven als *"de kracht van mensen ontwikkelen en inzetten om de cao-doelen te bereiken. Maar wat minder intensief omdat de doelen dichterbij liggen."*¹⁷⁸

Overigens vinden we in dit werkplan geen concrete aanwijzingen voor te overbruggen spanningen tussen 'organising' en 'regulier werk'.

Contrast: het Meerjaren arbeidsvoorwaardenbeleid 2009-2013

Naast het Meerjarenplan verschijnt ook een [Meerjaren Arbeidsvoorwaardenbeleid](#)¹⁷⁹. Opvallend is al in de inleiding het grote gewicht dat kaderleden blijken te hechten aan vakbondswerk op de werkvloer.

*"Rode draad in de gesprekken is dat de belangenbehartiging van de bond begint op de werkvloer, met krachtige leden en kaderleden. Dat is de basis van het vakbondswerk."*¹⁸⁰

Ook het met individuele zaakwaarneming sterk contrasterende geluid van FNV Havens is plots prominent aanwezig: *"De basis van de vakbeweging is de macht van het getal: samen sterk je sterk. Meer leden zijn absolute noodzaak om een krachtige vakbond te kunnen zijn. Bewustwording van (potentiële) leden, het organiseren van werknemers en hen mobiliseren als dat nodig is, leiden tot een hogere organisatiegraad"*¹⁸¹

Ineens staan de ideeën achter organising en activerend vakbondswerk vol in de schijnwerpers: *"Om een krachtige bond met krachtige leden met krachtige (kader)leden te zijn, is inzet op ledenwerving en ledenbehoud absolute noodzaak. Dat geeft ons de onderhandelingsmacht die nodig is om de wensen van de leden te realiseren en om de naleving van gemaakte afspraken te controleren. Kaderopbouw, interne samenwerking en het ondersteunen van leden om zelf de regie in handen te*

¹⁷³ Idem blz. 5

¹⁷⁴ idem blz. 6

¹⁷⁵ Onderstreping JV

¹⁷⁶ Idem blz. 7

¹⁷⁷ Idem blz. 7

¹⁷⁸ Idem blz. 6

¹⁷⁹ FNV Bondgenoten - Krachtige mensen, samen sterker! *Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013*

¹⁸⁰ *Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013* blz. 3 (Voorwoord)

¹⁸¹ *Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013* blz. 5

nemen vormen de pijlers van een krachtige bond met krachtige (kader)leden.¹⁸²"

Bovendien worden de ideeën van organisering en activerend vakbondswerk direct gekoppeld aan zichtbaarheid op de werkvloer:

"Directe belangenbehartiging begint op de werkvloer. Daar wil FNV Bondgenoten zichtbaar zijn. Dat betekent met mensen in de bedrijven in gesprek gaan en persoonlijk contact maken. De vakbond bouwen vanaf de werkvloer, inspelen op problemen die daar leven en dat mensen zelf samen laten oppakken, ondersteund door de bond¹⁸³."

Al met al wekt de nota Meerjaren Arbeidsvoorwaardenbeleid welhaast de indruk de functie van alternatief Algemeen Beleidskader te willen vervullen. Ook het brede scala aan behandelde thema's, van medezeggenschap tot arbeidswetgeving en internationale afspraken, doet een verder reikend doel dan uitsluitend arbeidsvoorwaardenbeleid vermoeden. Tezelfdertijd signaleren we sterk van de tijdens het congres geformuleerde beleidslijnen afwijkende accenten, zo niet een anders gerichte visie op vakbondswerk.

De moed om door te pakken?

'Het staat er wel en het staat er niet', zo zou je de positie van activerend vakbondswerk in de congresdocumenten van 2009 kunnen typeren.

Achter de formele, meestal in algemene termen geformuleerde documenten, gaat een grote diversiteit aan visies (en vakbondspraktijken) schuil, zoals ook uit de hierboven beschreven nota Meerjaren Arbeidsvoorwaardenbeleid blijkt.

Maar er is ook ruimte om daadwerkelijke stappen in de richting van activerend vakbondswerk te zetten. Allereerst zien we, en niet alleen via de organisering-methode, steeds meer en zichtbaarder 'activerende' campagnes.

De visie op activerend vakbondswerk - collectief maken, werken vanuit issues, niet voor, maar samen met mensen - krijgt daarmee ook buiten het Organisering Department voet aan de grond.

In de archieven ontdekte ik een 'kattenbelletje'-verslag van een gesprek¹⁸⁴ - kort voor het Congres 2009 - tussen beleidsadviseurs Veilig en Gezond Werk en de toenmalige arbeidsvoorwaardencoördinator van het hoofdbestuur, Anja Jongbloed. De rode draad in het gesprek is 'vakbondswerk maken van'. De concrete invulling van die rode draad, aldus het verslag: mensen in bedrijven activeren - leden werven - kader kweken - aansluiting vinden met de problematiek van werknemers in bedrijven en er daar ook iets op in gang te zetten. Kortom: een veel sterker accent op 'organisering-achtig' en activerend opereren dan uit officiële documenten blijkt.

Activerend vakbondswerk - nog niet als term, maar wel in zijn sterk op organisering geënte grondgedachten vinden we ook terug in het ['Handboek Vakbondswerk met kaderleden'](#) uit september 2009. Niet aarzelend, maar stevig neergezet. Niet vaag en globaal, maar concreet tot in details.

Ook in een ander, voor zover na te gaan, informeel document uit december 2009, met als titel ['Strategische richting Team Arbo 2010-20102, een voorzet'](#) staan activerende uitgangspunten strak geformuleerd. Ook hier is de familieband met organisering zeer herkenbaar, maar tegelijk ontwaren we de contouren van bredere toepasbaarheid. 'Organisering-achtig', ook wel omschreven als 'organisering light':

"Organisering leert ons dat we niet moeten werken aan een bond die 'het wel zal oplossen'(de zaakwaarnemer), maar aan een vakbond die mensen aanmoedigt zélf het bevorderen van hun belang als werknemer ter hand te nemen. Niet in je eentje, want dan loopt zelfs de meest mondige werknemer vroeg of laat tegen zijn grenzen aan, maar gezamenlijk (collectief), want jouw probleem

¹⁸² Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013 blz. 6

¹⁸³ Meerjaren arbeidsvoorwaarden beleid 2009-2013 blz. 6

¹⁸⁴ Voorbereiding Teamdag Gesprek met Anja Jongbloed - Prikkelende uitspraken (november 2008)

is meestal óók het probleem van je collega...De bond heeft daarin een empowerende, aanjagende en faciliterende rol. Ook activiteiten, thema's, sectoren, die niet voor 100% de 'organising' lakmoesproef (en bijbehorende investering in tijd, geld, menskracht) doorstaan zullen we waar mogelijk 'organising achtig' moeten aanpakken.¹⁸⁵ "

Eind 2009 verschijnen een aantal documenten onder de titel 'Strategische Vertaling Congres 2009'¹⁸⁶. Ze zijn relatief concreet en minder zwaar leunend op individuele groei en ontwikkeling dan de congresdocumenten zelf. Maar toch ook vaak nogal klakkeloos gevuld met 'copy-paste' zinnen uit Algemeen Beleidskader, Congresnota en Meerjarenwerkplan. En terughoudend als het gaat om indicaties voor activerend vakbondswerk.

Geen of/of denken, maar balans

Elders in deze Verkenning¹⁸⁷ wordt aangegeven dat de woorden 'zaakwaarneming' en 'belangenbehartiging' sterk aan elkaar verwant, zo niet synoniem van elkaar zijn.

Afstand nemen van het 'zaakwaarnemersmodel' en koers zetten op activerend en participerend vakbondswerk, maakt het daarom nodig ook het begrip 'belangenbehartiging' in de visievorming te betrekken. Blijft ook in een activerende vakbond een stuk belangenbehartiging in de zin van zaakwaarneming overeind? Blijven bezoldigde professionals nodig voor aan hen gedelegeerde behartiging van werknemersbelangen, zoals Polak dat voorstond?

Te betwijfelen valt of bij het beantwoorden van die vragen zwart-wit denken, *óf het een óf het ander, erg productief is.*¹⁸⁸ Ook activerend vakbondswerk kan doorslaan, en in extreme vorm leiden tot een 'do it yourself-bond', dan wel tot een weinig duurzaam model van spontane, constante 'zelforganisatie' à la Occupy.

Veeleer moet de vakbeweging op zoek naar een 'maatwerk'-balans tussen activeren en participeren enerzijds en 'vertegenwoordigen' respectievelijk 'belangen behartigen' anderzijds. En zich daarbij realiseren dat 'balans'- evenwicht - zelden stabiel is, en dus continu zal blijven vragen om 'herijking'.

¹⁸⁵ 'Strategische richting Team Arbo 2010-2012, een voorzet' - blz. 1 (6 december 2009)

¹⁸⁶ Gebundeld en met bijlagen te vinden op <https://verhagenbakker.nl/vakbond/activerend/strategische%20vertalingen%20congres2009.pdf>

¹⁸⁷ In het hoofdstuk 'Wat is er nieuw aan activerend vakbondswerk?'

¹⁸⁸ en niet alleen bij dit onderwerp

2011: "Een levendige vereniging"

Bij AbvaKabo FNV zeggen begin 2010 de 'Kloofdichters' de zaakwaarnemende vakbond ondubbelzinnig de wacht aan onder het motto: " Worden we een consumentenorganisatie of blijven we een vakbond?"¹⁸⁹ In dezelfde tekst staan belangrijke grondlijnen voor activerend vakbondswerk in twee zinnen bij elkaar: "Samen sta je sterk, dat is het devies van De Kloofdichters. We willen een nieuw bestuur dat het accent legt op collectiviteit, solidariteit en actieve leden die zelf opkomen voor hun belangen."¹⁹⁰

Terug naar FNV Bondgenoten. Als vervolg op het 'Krachtige mensen'- congres vindt bij FNV Bondgenoten op 4 november 2011 het extra congres 'Een levendige Vereniging' plaats. De lijnen naar een vakbondsmodel dat zich baseert op activerend vakbondswerk worden steeds duidelijker.

De [voorlopige beschrijvingsbrief](#) van dit congres geeft een goede indicatie van enkele belangrijke in gang gezette koerswijzigingen. Met name de zich wijzigende inzichten die verband houden met de invoering van 'organising' zijn herkenbaar aanwezig.

In het licht van het kernthema van deze Verkenning, 'activerend vakbondswerk', biedt de beschrijvingsbrief niet alleen duidelijke aanknopingspunten (ook al worden andere bewoordingen gebruikt), de bestanddelen van activerend vakbondswerk vormen inhoudelijk en procesmatig gezien ook de rode draad in het verhaal voor dit congres.

Het congres laat echter ook zien waar bewegingen haperen, in vage termen gehuld blijven en/ of eenzijdig organisatorisch en statutair vertaald worden.

De soms, ook in de beschrijvingsbrief van dit congres vage omschrijvingen, zijn echter te meer opvallend, omdat – *uitzonderlijk!* – de tekst nota bene zelf dit als probleem aankaart: "*Ook bleek dat sommige onderdelen van dit Congresbesluit (2009, JV) op verschillende manieren te interpreteren zijn. Er waren verschillende definities van 'een transparante, toegankelijke vereniging' of van 'een plattere organisatie'. Vanwege de omvang van het Congresbesluit en de verschillen in interpretaties, zijn wij op zoek gegaan naar de grondgedachte achter het Congresbesluit*"¹⁹¹. "

Een levendige vereniging is een vereniging:

- > Met krachtige leden, die opkomen voor hun rechten
- > Met voldoende leden die meedoen en meebeslissen
- > Die dichtbij leden staat
- > Met een achterban die betrokken is
- > Die een laagdrempelige inspraak heeft
- > Waarin doelmatige besluitvorming mogelijk is
- > Waarin sprake is van goede onderlinge samenwerking
- > Die maatschappelijk betrokken is

Toch produceert het congres in eerste instantie (zie *figuur links*) vage tekst, en nog wel over het congressthema zelf. Een 'Levendige Vereniging' kenmerkt zich door 'Krachtige...', 'voldoende....', 'dichtbij...', 'betrokken achterban...', 'laagdrempelige...', 'doelmatige...', 'goede samenwerking...', 'maatschappelijk betrokken' enz.¹⁹².

Het zijn allemaal termen die bijkans smeken om handen en voeten. Temeer omdat ze tot het standaardarsenaal aan FNV congreestaal van de afgelopen 30 jaar zijn gaan behoren.

Weliswaar worden elders in de Beschrijvingsbrief soms geslaagde pogingen tot verduidelijking en



¹⁸⁹ https://www.solidariteit.nl/ingezonden/2010/een_strijdbare_vakbond.html (9 mei 2010)

¹⁹⁰ idem, onderstreping JV

¹⁹¹ idem blz. 4

¹⁹² idem blz. 4

concretisering gedaan, die echter niet deze eerste indruk volledig weg kunnen nemen.

Het gebrek aan inhoudelijke en procesmatige 'handen en voeten' - *wat* gaan we in gang zetten, *wat* willen we bereiken en vooral ook: *hoe* gaan we dat doen - is misschien de weerslag van onvoldoende uitgekristalliseerde analyse, maar ook van onvoldoende breed gedeelde meningsvorming op basis van die analyse.



Zo ontbreken onder meer een gedegen terugblik op en een balans van de voorafgaande tien vakbondsjaren. Dat het congres op wezenlijke onderdelen een koers- en cultuurwijziging probeert in te zetten, is daardoor onvoldoende duidelijk, wat doelgericht (bij)sturen lastig maakt.

Het congres zelf wordt geen toonbeeld van eensgezindheid. De ook in de beschrijvingsbrief van dit Congres weer te signaleren vakbondsneiging om strategische kwesties en inhoudelijke discussies te reduceren tot - excusez-le-mot, gepalaver over organisatiestructuur en statuten, heeft tijdens het congres niet alleen geleid tot allerlei weinig productieve 'positiegevechten', maar ook afbreuk gedaan aan het inhoudelijke resultaat. Het Congres 'Levendige Vereniging' heeft in wezen onvoldoende vervolgd gekregen, de in de steigers gezette inhoudelijke 'pareltjes' zijn te weinig geconcretiseerd.

Uiteindelijk wreken deze onvolkomenheden zich tijdens de kort daarop volgende 'bijna-implosie' van de FNV.

Vaagtaal....waarom en waartoe?

Vage containerbegrippen lijken een soort 'handelsmerk' van de FNV, in het bijzonder bij meer beleids- of visiematige uitingen. Dat wordt ook in deze Verkenning geïllustreerd door de hobbels in de zoektocht naar de betekenis van het begrip 'activerend vakbondswerk'.

Een terugblik op de beleidsdiscussies van de afgelopen 20 jaar doet de indruk ontstaan dat dergelijke vage containerbegrippen soms bewust 'functioneel' bedoeld kunnen zijn.

Containers als 'krachtige mensen', 'levendige vereniging', 'echte banen', maar ook 'activerend vakbondswerk' zelf: ze bieden veel ruimte, voor *invulling naar eigen believen*. Ieder kan ze zich toe-eigenen, interpreteren en toepassen binnen de eigen vertrouwde denkkaders en werkwijze, zolang niet helder is afgebakend wat er wel en wat er niet onder valt te verstaan.

*Wat zijn dat, krachtige mensen*¹⁹³? *Wat is dat, een levendige vereniging?* *Wat* kenmerkt echte banen? En *wat verstaan we* onder activerend vakbondswerk?

In de [videoreportage van een tweedaagse van de BeleidsAdvieegroep](#) (februari 2011) komt ook dit probleem in beeld. Waar een van de deelnemers het probleem 'vaagtaal' klip en klaar aan de orde stelt¹⁹⁴, vervalt toch ook Henk van der Kolk er (helaas) in tijdens het latere lunchinterview¹⁹⁵.

¹⁹³ ...en wat is hun relevantie voor de vakbeweging

¹⁹⁴ minuut 8:30

¹⁹⁵ vanaf minuut 11:10

Toch zijn containerbegrippen zonder duidelijke definiëring ongeschikt om een gerichte koers uit te stippelen, laat staan om de bestaande koers ingrijpend te veranderen.

'Duidelijk definiëren' omvat echter meer dan een alinea of zinsnede in een beleidsnota, handboek of congresresolutie. Goed definiëren maakt deel uit van een proces, net als gedegen analyse en evaluatie van het gevoerde beleid (in woord en daad), en met open reflectie daarop.

Dat leidt onvermijdelijk tot discussie en debat. En daarmee tot de vraag of voldoende leiderschap aanwezig is om zo'n debat te structureren en tot resultaat te doen leiden.

Dat kan dan weer leiden tot de keuze om discussie, debat en - misschien - confrontatie vermijden door het gebruik van niet geconcretiseerde containertermen: ieders gedachtegoed past er dan zonder al te veel problemen in.

In enkele interviews over 'activerend vakbondswerk' lijkt dit de (soms hardop uitgesproken) achtergrond van terughoudendheid bij het beantwoorden van de vraag 'wat is activerend vakbondswerk'.

Vanaf 2008: 'arbo' aan de slag met activerend vakbondswerk



> Gezond werk, goed geregeld



> samen sterk voor veilig werk

Rechts: een nieuw logo op de 'arbosite' van FNV Bondgenoten...afscheid van de
zaakwaarnemer (de aanpassing dateert van omstreeks 2012)

Pionieren met activerend vakbondswerk gebeurt ook op het thema 'veilig en gezond werk', in jargon meestal 'arbo' genoemd. Het toenmalige Hoofdbestuur van FNV Bondgenoten verwacht rond 2008 van beleidsadviseurs niet slechts inhoudelijke beleidsadviezen en gedegen themakennis, maar óók een actieve 'procesrol': mee-denken en mee-doen bij het in praktijk omzetten van beleid¹⁹⁶. Samen met vakbondsbestuurders en vakbondskaderleden leidt dit tot een aantal campagnes voor veilig en gezond werk, waarin 'activerend vakbondswerk' (ook al draagt het nog niet die naam) een prominent uitgangspunt is. Het leidt tot activiteiten om fysieke belasting bij Albert Heijn en Ikea samen met werknemers terug te dringen. En tot campagnes als ['De Gezonde Buscabine' \(2008-2011\)](#), de 'Week van de Veilige Haven' (2007-2009) en ['Meer collega's, minder werkdruk'](#) (2014-2016).



De campagne 'Onveiligheid spoort niet' (2002) bij NS kan in een aantal opzichten als activerende campagne 'avant la lettre' worden getypeerd: campagnematige aanpak, vertrekkend vanuit 'breed gedragen, diepgevoelde issues', en een in veel opzichten (issues benoemen, meldlijn opzetten en bemensen, campagne-opzet en aanpak) 'dragende' rol voor een kerngroep van enkele tientallen kaderleden.

De hierboven genoemde 'experimenten' weerspiegelen de stap-voor-stap ontwikkeling van denken en doen bij FNV Bondgenoten in de richting van activerend vakbondswerk. Enig speurwerk in de eigen 'arbo-archieven' leverde onder meer het volgende op:



- *November 2008*: ter voorbereiding van een teamdag van het adviesteam arbo, vindt een gesprek plaats met de toenmalige portefeuillehouder in het Hoofdbestuur, Anja Jongbloed. Centraal staat al enige tijd de vraag 'hoe echt vakbondswerk te maken van arbeidsomstandigheden'. In dit gesprek benadrukt Anja Jongbloed meermalen dat 'vakbondswerk maken van' 'activeren' als een van de hoofdkenmerken heeft¹⁹⁷.
- *Voorjaar 2010*: start van de pogingen om het FNV 'Arbonetwerk', gedragen door enkele tientallen 'arbo-kaderleden', en vooral te karakteriseren als 'vergaderclub', om te vormen tot een breed en activerend vakbondsnetwerk. De sinds 2005 bestaande 'arbonieuwsbrief' (meer

¹⁹⁶ ["Voorbereiding Teamdag - Gesprek met Anja Jongbloed - Prikkelende uitspraken"](#) - november 2008

¹⁹⁷ idem

dan 500 abonnees) heeft daarin (potentieel) een belangrijke functie¹⁹⁸.

- **Maart 2010:** In de sliptstream van organisering wordt in discussie en beleidsdocumenten een sterke link gelegd tussen activerend vakbondswerk en 'campagnematig werken'. *"Een campagne moet vooral **activerend** werken naar leden en kaderleden: zowel in de organisatie van de campagne als in de campagne zelf: een campagne zet mensen in beweging om zélf en in gezamenlijkheid op te komen voor het eigen werknemersbelang. Dat bepaalt de te kiezen activiteiten/ activvormen.*"¹⁹⁹
- In **september 2010** vindt in Leeds de 'European Work Hazards Conference' plaats: een uitwisseling van ervaringen en inzichten op het gebied van Health and Safety tussen deskundigen en vakbondsactivisten, in het Nederlandse geval: FNV kaderleden. In één van de discussies blijkt brede steun voor een door FNVer ingebracht, op organisering geïnspireerd concept voor een activerende 'health and safety' aanpak. De inzichten van die sessie zijn vervolgens uitgewerkt in een document *"Hoe de vakbond te versterken op het thema Veilig en Gezond werk?"* en (o.a.) verspreid onder de bijna honderd deelnemers aan een 'arbokaderdag', december 2010. De 13 aandachtspunten in dit document blijken inhoudelijk sterk te leunen op organisering. Ook aandachtspunt nummer 2, gericht op 'activeren', toont dit: *"Betrek werknemers vanaf het allereerste begin bij je activiteiten, en houd die betrokkenheid tot het einde toe vast. Empower en activeer werknemers, zorg dus dat de werknemers zelf, van begin tot eind, een actieve rol hebben in de activiteiten. Geef nieuwkomers, flexwerkers, etc. daarbij extra aandacht."*²⁰⁰

De bond van veilig en gezond, enkele leerpunten uit 2008
[uit een notitie van december 2008]

.....
We propageren FNV Bondgenoten niet als "de bond van veilig en gezond" uit hobbyisme of uit arbo-freakerigheid.

Wél omdat de thematiek van veilig en gezond werk mits in een duidelijke setting, een reeks specifieke kansen voor vernieuwend en wervend vakbondswerk biedt:

1. veilig en gezond werk staat dicht bij werknemers, wat het mogelijk maakt werknemers op het eigen bedrijf te activeren, (kader)netwerken te vormen, de bond op het bedrijf zichtbaar te maken en leden te werven
2. de bond van veilig en gezond op de werkvloer doorbreekt het nog steeds sterk overheersende bondsimago als de club die je op het bedrijf alleen tegenkomt rond CAO-onderhandelingen/ acties en bij reorganisaties, die je belt als je individueel een probleem hebt, en die je af en toe op de tv ziet in SER-vergaderzalen en andere poldergremia, meestal in de vorm van Agnes Jongerius of Henk van der Kolk.
3. 'de bond van veilig en gezond' is goed inpasbaar in een organisering-achtige werkwijze.
4. veilig en gezond werk is in veel bedrijven een kernthema voor medezeggenschapsorganen, daarbij inbegrepen duizenden vakbondskaderleden, en dus een goede hefboom voor een 'strategische alliantie' tussen medezeggenschap en vakbond.
5. veilig en gezond werk leent zich prima voor collectieve afspraken, met name op sectoraal niveau, waarmee een stuk "concurrentie op arbeidsomstandigheden"

- **Januari 2012:** In een (digitale) brochure 'Wat elke vakbondsbestuurder zou moeten weten over Veilig en Gezond Werk' wordt een pleidooi voor meer aandacht op dit onderwerp gekoppeld aan activerend opereren.

¹⁹⁸ Tien jaar later – 2020 – valt te signaleren dat van deze 'ombouw' niet heel veel is terecht gekomen, en dat het arbonetwerk (tegenwoordig: Netwerk Arbo FNV) weinig anders functioneert dan in 2010. Nieuwe pogingen tot 'revitalisering' worden vanaf 2019 in de steigers gezet, waarbij 'activerend vakbondswerk' aanzienlijk minder centraal lijkt te staan dan destijds.

¹⁹⁹ 'Campagne-ingrediënten voor de vuist weg' versie 1.0 - Ingrediënt nummer 7

²⁰⁰ [Hoe de vakbond te versterken op het thema Veilig en Gezond werk?](#) 13 aandachtspunten voor effectieve en aantrekkelijke vakbondsactiviteiten rond veilig en gezond werk.(januari 2011)

Uit die archieven wordt overigens ook duidelijk dat over de vraag hoe activerend vakbondswerk in praktisch vakbondshandelen vorm kan krijgen, herhaaldelijk is afgestemd met collega's van de afdeling Kaderopbouw (later: Kaderacademie).

2010: 'activerend vakbondswerk' gelabeld

Hoewel de ideeën die ten grondslag liggen aan activerend vakbondswerk al enkele jaren de ronde doen, is moeilijk te achterhalen wanneer de term zelf voor het eerst is 'gemunt'.

In congresdocumenten en plannen van voor 2012 lijkt hij in elk geval niet voor te komen.

Wel in het al eerder vermelde [rapport van de 'VakbondsEnquête Arbeidsomstandigheden'](#) (november 2010) en in de, ook al eerder vermelde [videoreportage](#) van de Beleidsadviesgroep van FNV Bondgenoten, eind januari 2011 op' Woudschoten.

Met toenmalig voorzitter Henk van der Kolk in een prominente rol. En de auteur van dit artikel stuntelend als beginnend 'camjo'.

Daar is dan ineens dat begrip 'activerend vakbondswerk': niet vóór maar samen met werknemers aan de slag, het accent op 'collectiveren' en werken vanuit diepgevoeld een breed gedragen werknemersissues. Tegelijk wordt uit het verslag, en zeker uit de interviews ook duidelijk hoe verscheiden en diffuus de ideeën over de koers van de bond ook in die dagen zijn.

En dan is het 2011...

Na 2010 krijgt 'Activerend vakbondswerk' een meer collectief gerichte lading en een meer structurele, maar niet exclusieve plaats in het streven naar revitalisering²⁰¹ van met name FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV. Activerend vakbondswerk' ontwikkelt zich naast (en een enkele keer: tegenover) andere methodes van en visies op vakbondswerk, inclusief zaakwaarnemen (zowel individugericht als in de collectieve belangenbehartiging).

Maar eind 2011 schudt de FNV op zijn grondvesten: we zijn beland in het jaar van de bijna-implosie van de FNV. Gestruikeld over het pensioendossier, waarachter wezenlijke verschillen van inzicht over de koers van de vakbeweging schuil gaan. Via het [Besluit van Dalfsen](#) weet de FNV in december van dat jaar dit noodlottig einde te voorkomen, waarna 'kwartiermakers' de contouren van 'De Nieuwe Vakbeweging' onder het motto 'Van bond naar beweging' mogen schetsen.

De slogans klinken vanuit het perspectief 'activerend vakbondswerk' veelbelovend.

De werkelijkheid is weerbarstiger. De Nieuwe Vakbeweging leidt vooral tot een organisatie- en structuurverandering²⁰². De achterliggende inhoudelijke en visiematige conflictstof blijft onder en achter deze structuur bestaan.

Veertien van de 18 punten in het Besluit van Dalfsen gaan over vervolgstappen *naar*, dan wel over structuur en organisatie *van* de Nieuwe Vakbeweging.

Viermaal komen meer inhoudelijke elementen aan de orde. In de meest algemene termen – diversiteit, pluriformiteit, menselijke waardigheid- waar geen kempaan zich een buil aan kan vallen. Ook een in het licht van een artikel over activerend vakbondswerk relevant meer 'procesmatig' uitgangspunt (hoe vaag ook) als '*de Nieuwe Vakbeweging staat dichtbij mensen en is herkenbaar*',

²⁰¹ Een - ook historische - schets van 'union revitalisation', o.a. als breuk met zaakwaarnemerschap (service unionism), in Schmalz, Ludwig, Webster "The Power Resources Approach: Developments and Challenges" - Global Labour Journal, 2018, 9(2); zie <https://mulpress.mcmaster.ca/globallabour/article/view/3569/3157>

²⁰² Vgl. Becker en Paulusma "Een agenda voor een nieuwe vakbeweging" in Socialisme en Democratie 5/2012 - https://www.deburcht.nl/app-download/?item_id=32

wordt in structuurtermen vertaald naar 'organiseren langs de lijnen van werk en beroep.

Veelzeggend is wellicht ook wat er *niet* in het besluit van Dalfsen staat.

Van de revitaliseringsstappen organisering en activerend vakbondswerk, of van het collectieve bestaansfundament van de vakbeweging - samen staan we sterk – is geen spoor te bekennen. Ook een aanzet tot analyse van de veranderde maatschappelijke en sociaaleconomische verhoudingen waarin De Nieuwe Vakbeweging gaat opereren ontbreekt, evenals een heldere eigen positiekeuze binnen die verhoudingen.

Voor zover er al inhoudelijke posities worden vastgelegd, verraden die een overwegend individugerichte visie. *"de Nieuwe Vakbeweging heeft als ambitie om een bijdrage te leveren aan het vermogen van mensen om zich in en door hun werk te ontwikkelen tot vrije, onafhankelijke individuen. In het volle besef dat dit alleen mogelijk is indien mensen elkaar weten te vinden en elkaar weten te ondersteunen."*

De eerste zin uit vorig citaat wordt letterlijk overgenomen in het stuk "[Bestaansrecht en leidende principes Nieuwe Vakbeweging i.o.](#)" uit oktober 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."*²⁰³

Op 6 december 2011 publiceer ik zelf een blog, een 'nieuwjaarswens' voor De Nieuwe Vakbeweging onder de titel '12 voor 2012'²⁰⁴. Twaalf keer een 'do', afgezet tegen evenzovele malen 'don't'. In dit lijstje geen structuurdiscussie. Maar evenmin is er aandacht voor de – noodzakelijke - inhoudelijke analyse van maatschappelijke machts- en krachtsverhoudingen, de positie en rol van de vakbeweging daarbinnen²⁰⁵, de meningsverschillen daarover en de al dan niet noodzakelijke koerswijzigingen.

De focus ligt in deze blog volledig op het 'proces', de vraag *hoe* een nieuwe vakbeweging zou behoren te werken. Bovenaan de lijst: 'niet zaakwaarnemen maar activeren'.

(Moest-ik-even-kwijt) De very personal pages van Jan Verhagen

Klassiek Tegels Tijdschrift Mosaic Zjibalk Snapshot Tijdbalk

DEC 6 12 voor 2012

FNV van oud naar nieuw? ✎

Dat was me het weekendje wel. Op naar de vernieuwing van de FNV...??? Vlucht naar voren? Of de voorbode van een jaar vergaderen, reorganiseren en interne navelstaarderij? En dat terwijl zeker FNV Bondgenoten - met vallen en opstaan, dat wel - op de goede weg was, pardon is.

Ik weet het allemaal niet zo goed meer...en iedereen in de discussies heeft wel 'een beetje gelijk'.

Soms voel je dan de behoefte om je eigen denkbeelden nog eens te 'ijken'. Heb ik dus maar gedaan. In 12 punten. Reacties zijn welkom, en wie er meer mee wil: ook prima.

12 voor 2012...mijn beeld van de do's en don't van de vakbeweging

Nieuw...of oud?

1. Don't: geen zaakwaarnemer ('ik regel het voor je').
Do: de vakbond is een 'activerder' ('jij en je collega's gaan het samen met de mannen/ vrouwen van de werkorganisatie regelen'). Want de vakbond...dat zijn wij allemaal.

2. Don't: geen sociale ANWB die vooral gericht is op individuele dienst- en hulpverlening.
Do: een bond die – ook in zijn uiterst belangrijke individuele dienstverlening - zichtbaar gefundeerd is op een leidend vakbondsprincipe: *samen sta je sterk!* Met andere woorden: jouw probleem en jouw wens is vaak óók het probleem en de wens van je collega, en als we daar samen voor gaan staan, is de kans op succes stukken groter.

²⁰³ 'Bestaansrecht' hfdst 3 - blz. 10

²⁰⁴ J. Verhagen - "12 voor 2012...Mijn beeld van de do's en don't van de vakbeweging" (6 december 2011) op <https://arbobondgenoten.blogspot.com/2011/12/fnv-van-oud-naar-nieuw.html>

²⁰⁵ M.u.v. een enkele voorzichtig-kritische opmerking over het doorgesloten polderen (nr. 4 en nr. 10 in het lijstje)

2012: Van bond naar beweging???

'De Nieuwe Vakbeweging' heeft meer dan een 'geboorteakte' op zijn naam staan. Het 'Akkoord van Dalfsen' is er daar een van. Samen met de rapporten van de Kwartiermakers. Het voert te ver om ze alle door te nemen. Een enkel kenmerkend document wordt wel nader beschouwd.

Oktober 2012: bestaansrecht en leidende principes

Een cruciaal document is de in oktober 2012, enkele maanden na het eindrapport van de kwartiermakers²⁰⁶ gepubliceerde Verkenning ['Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.'](#)²⁰⁷.

"Deze (discussie)Verkenning geeft een analyse van de positie van de huidige vakbeweging en voorzet voor de uitgangspunten, doelstelling en ambities voor een nieuwe vakbeweging."

Bestaansrecht en leidende principes Nieuwe Vakbeweging i.o.

Dit is een intern document dat als basis dient voor de verdere uitwerking van de nieuwe vakbeweging.

0. Leeswijzer

Deze (discussie)notitie geeft een analyse van de positie van de huidige vakbeweging en voorzet voor de uitgangspunten, doelstelling en ambities voor een nieuwe vakbeweging.

De analyse bevat een omgevingsanalyse, maar kijkt ook naar interne problemen bij de vakbeweging, zoals bijvoorbeeld in de ontwikkeling van de organisatiegraad, de slagkracht van de vakbeweging in bedrijven, de slagkracht op nationaal en internationaal niveau, de leeftijdsopbouw van FNV-leden en de verwachte ontwikkeling naar 2020, en de ontwikkelingen op arbeidsmarkten. Vervolgens worden beleidsuitgangspunten (grondslag) benoemd en ambities geformuleerd. Daarmee is het kader geschetst. Een volgende stap is dan om concrete doelen te formuleren, die voortvloeien uit de ambities en in relatie staan tot de ontwikkelingen om ons heen. In de verdere operationele invulling van de nieuwe vakbeweging, in de periode van half oktober tot december 2012, zullen die concrete doelen moeten worden geformuleerd en zal moeten worden ingevuld hoe de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden (op welke wijze, in welke vorm). Na dit proces kan de spiegel worden voorgehouden en worden vastgesteld of scherp genoeg het bestaansrecht, nu en in de toekomst, is neergezet (bijvoorbeeld in de vorm van kansen en bedreigingen / risico's). De operationele invulling maakt geen deel uit van deze notitie.

Een rijk verleden.....

De vakbeweging is ontstaan in een tijd waarin werkgevers met hun werknemers konden doen en laten wat ze wilden. Machtsmisbruik was aan de orde van de dag. Het bestaan van de arbeider en zijn gezin was zeer onzeker. Hij kon niet terugvallen op een vangnet.

Dat veranderde toen werknemers zich niet meer tegen elkaar lieten uitspelen, gezamenlijk het werk neerlegden als één van hen willekeurig werd weggestuurd of dramatische arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden daartoe aanleiding gaven. Aldus vormden de werknemers een tegenmacht.

De vakbeweging heeft de van willekeur en machtsmisbruik doortrokken beleidsvrijheid van de werkgevers teruggedrongen door collectieve afspraken (cao's = *unique selling point* van de vakbonden) en door beschermende wetgeving (via verwante politieke partijen) ten behoeve van meer bestaanszekerheid (koopkracht, sociale zekerheid, ontslagbescherming) en betere arbeidsomstandigheden en -voorwaarden. De vakbeweging heeft bijgedragen aan de emancipatie van arbeiders door wetgeving op het gebied van arbeidstijden, gelijke behandeling, scholing, leerecht, huisvesting, enz.. De vakbeweging heeft de werknemer relatief mondig gemaakt. En toch is de positie van werknemers, uitkeringsgerechtigden, jongeren, senioren, en andere groepen in de samenleving, er in de afgelopen jaren niet sterker op geworden. En is zelfs sprake van (dreigende) afbraak van verworven rechten.

Een sociale agenda lijkt noodzakelijker dan ooit.

.....op weg naar een bloeiende toekomst.

Notitie 'bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.'. Goedgekeurd door de federatieraad FNV d.d. 22 oktober 2012

'Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.' is goedgekeurd door de Federatieraad van de FNV op 22 oktober 2012. Of die goedkeuring 'unaniem' of 'bij meerderheid' is, staat er niet bij vermeld, maar het lijkt er op dat óók AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten geen zwaarwegende bezwaren tegen dit document hebben ingebracht.

Bekeken vanuit de optiek 'activerend vakbondswerk' valt paragraaf 2.4²⁰⁸ op. In precies één pagina worden onder de titel 'de nieuwe vakbeweging aan de basis' enkele kernnoties van organisering en activerend vakbondswerk verwoord. *"Issues van mensen staan centraal" ... "leden verenigen zich ... om zelf met die issues aan de slag te gaan." "De nadruk ligt op in gesprek zijn met je leden" ... "Een vakbeweging waarin leden zelf opkomen voor hun belangen. We nemen die belangen niet over maar ondersteunen die."* We bemerken organisering-begrippen, zoals 'zoeken naar informele leiders', maar ook: zichtbaar en herkenbaar zijn op de werkplek (en in de woonomgeving). De revitaliseringsinzet van de afgelopen 5-6 jaar wordt vooral in deze paragraaf

zichtbaar.

Wat echter vooral opvalt is het grote contrast tussen deze ene pagina en de overige negen pagina's van de Verkenning. Een blik op enkele kenmerkende 'gedachtelijnen' op die andere negen pagina's.

Bestaansrecht:

Een schets van veranderingen in samenleving en arbeidsmarkt, leidt tot de constatering dat de vakbeweging zich in een transitiefase bevindt²⁰⁹. Hoewel een groot aantal veranderingen aan de orde komt, wordt niet nader uitgelegd wat de kenmerken van die 'transitiefase' zijn: van waar naar

²⁰⁶ 'De ontwikkeling van de nieuwe vakbeweging', juni 2012 - <https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/Rapport%20kwartiermakers%2011%20juni.pdf>

²⁰⁷ 'Intern document', oktober 2012 - <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/Bestaansrecht-leidende-principes-221012def.pdf>

²⁰⁸ 'Bestaansrecht' blz. 9

²⁰⁹ 'Bestaansrecht' blz. 2

waar beweegt de vakbeweging zich? Wel worden de veranderingen in de samenleving - dat zijn externe factoren - met zoveel woorden opgevoerd als oorzaak van de verzwakking van de vakbeweging²¹⁰. Niet het bestaansrecht van de vakbeweging, maar de verzwakte positie wordt afgeleid uit de groeiende ongelijkheden in macht, positie, inkomen en bestaanszekerheid die kenmerkend zijn voor de veranderende samenleving. Het bestaansrecht vloeit in dit stuk (over bestaansrecht ...) ook niet voort uit een analyse, dat gezamenlijke werknemersmacht, de macht van het getal, noodzakelijk is om weerwerk te bieden aan deze ontwikkelingen. Nee, het bestaansrecht van de vakbeweging vloeit voort uit 'de behoefte van mensen om zich te organiseren'²¹¹. Dit vraagt, aldus 'Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.', 'om een herdefiniëring van het bestaansrecht'²¹².

Dat gaat als volgt: "De nieuwe vakbeweging ontleent haar bestaansrecht aan het feit dat zij verschil kan maken voor haar leden. Zij zijn op termijn, direct of indirect, beter af dan wanneer de nieuwe vakbeweging niet zou bestaan. "

Het begrip 'beter' wordt tweeledig geduid:

1. collectief in de zin van een betere, meer sociale samenleving. "Door zelfversterking bepalen de leden zelf de agenda...Samen hebben ze impact"²¹³.
2. individueel: "het individu, dat zichzelf door de nieuwe vakbeweging kan versterken. Zo kan het lid zijn of haar positie verbeteren, zowel materieel als immaterieel, en meer zekerheden verwerven in werk en inkomen."²¹⁴

In het oog springend is dat de 'collectieve' functie van de vakbeweging lijkt te bestaan uit de meer algemeen-maatschappelijke doelen. Hoe zelfversterking, agenda en impact zich hiertoe verhouden is niet duidelijk, en wordt ook niet nader toegelicht.

Daarentegen lijkt 'arbeid en inkomen' vooral als individueel te worden neergezet. Hoewel niet geheel doordacht - wat is de positie van de cao in een aldus geherdefinieerde vakbeweging? - typeren deze zinnen de overwegende denkrichting: de vakbond helpt mensen bij het vormgeven van hun individuele carrière en loopbaan.

Ook elders in het stuk "Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o." lijkt men in de verhouding individueel - collectief het primaat bij het eerste te leggen. "De nieuwe vakbeweging wil een rol spelen voor individuen maar ook²¹⁵ voor het collectief. Naast het belangrijke traditionele terrein van de belangenbehartiging, wil ze een rol spelen op het terrein van de ontwikkeling van mensen. De vakbeweging moet mensen ondersteunen en begeleiden in hun hele loopbaan, van het eerste contract tot de laatste afscheidsreceptie, en tijdens het pensioen. Dit vraagt om maatwerk. En niet alleen in belangenbehartiging, maar ook in excellente dienstverlening, die op zijn beurt informatie oplevert ten gunste van de belangenbehartiging"²¹⁶.

De vernieuwende elementen van De Nieuwe Vakbeweging lijken in passages als deze vooral in de richting van individueel loopbaanbeleid gezocht te worden.

'Eigen verantwoordelijkheid' voor de sterken, 'zaakwaarneming' voor de zwakken²¹⁷:

De tekst 'Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.' besteedt in verhouding zeer

²¹⁰ De titels van paragraaf 1.1. en 1.2 vormen één geheel: "Veranderingen in de samenleving..."(1.1) "...leiden tot een zwakker (sic, JV) positie van de vakbeweging in Nederland..."(1.2)

²¹¹ 'Bestaansrecht' par. 1.3, blz. 4, cursief JV

²¹² 'Verkenning', par. 1.4, blz. 4-5

²¹³ idem

²¹⁴ idem

²¹⁵ Onderstrepingen JV

²¹⁶ Verkenning blz. 5

²¹⁷ Het lijkt er op dat deze 'tweedeling' in rol en taakstelling zijn beslag heeft gekregen in de FNV van na 2015: campagnes, organisering, activerend vakbondswerk, lijken zich toe te spitsen op de 'kwetsbaren', de onderkant van de arbeidsmarkt. De (in de ogen van de FNV) 'mondige werknemer', meestal hoger opgeleid, krijgt vooral te maken met de individuele en op de loopbaan gerichte activiteiten van FNV Professionals (<https://fnvprofessionals.nl/>)

veel aandacht aan het verbeteringsstreven van individuele werknemers. *"Het gaat erom dat werkenden de ruimte en mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen vanuit zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid, door gebruik te maken van de voor hen relevante netwerken (ongeacht het type contract dat zij hebben of de fase waarin zij verkeren, bijvoorbeeld zoekend naar werk). Op die manier kunnen werkenden zich in hun vak en beroep ontwikkelen en een goede positie op de arbeidsmarkt verkrijgen, behouden en waar mogelijk hun positie verbeteren."*²¹⁸

De opstellers maken een uitzondering voor 'de kwetsbaren' in onze samenleving: *"De nieuwe vakbeweging realiseert zich dat niet iedereen een zelfde startpositie heeft en/of dezelfde kansen. Ze wil er zijn voor diegenen die (tijdelijk) niet in staat zijn voor zichzelf op te komen en hulp en/of begeleiding nodig hebben. Dat doet zij door agendasetting en belangenbehartiging binnen en over sectoren heen op het gebied van werk, arbeidsvoorwaarden maar ook op het terrein van kwaliteit van de arbeid, arbeidsomstandigheden, vakontwikkeling en arbeidsverhoudingen."*²¹⁹

In bovenstaande beschouwing lijkt de 'traditionele belangenbehartiging' vooral bedoeld voor deze kwetsbaren. En doet dat, lijkt het, sterk vanuit een 'zaakwaarnemend' gezichtspunt, ook al wordt dat niet letterlijk zo gezegd.

Bovenstaande denklijnen kenmerken de gehele tekst, met uitzondering van de bij organisatie en activerend vakbondswerk aansluitende paragraaf 2.4.

Alles overziend zou men gaan vermoeden dat die paragraaf voornamelijk in de Verkenning is verwerkt na aandringen van enkele betrokken bonden, maar daar, gezien de dominante denkrichting, een vreemde, om niet te zeggen: verdwaalde eend in de bijt is.

30 mei 2012: 'Klein congres' van de Abva

Notitie en beslispunten van het Bondsbestuur voor het Klein Congres op 30 mei 2012 over de Nieuwe (Nederlandse) Vakbeweging.

Inleiding

Op 1 mei 2012 verscheen het rapport van de kwartiermakers. De vraag die zij aan alle FNV-bonden voorleggen is of de bonden op 23 juni 2012 medeoprichter zijn van de Nieuwe (Nederlandse) Vakbeweging. Abvakabo FNV zal op het (klein) congres van 30 mei 2012 haar standpunt bepalen. Het Bondsbestuur legt haar standpunt aan het congres voor. Ze heeft haar standpunt bepaald aan de hand van de criteria die Abvakabo FNV, FNV Bondgenoten en FNV Bouw in "Van Bond naar Beweging" hebben vastgesteld. De notitie van deze drie FNV-bonden is ook door de Bonderaad van Abvakabo FNV onderschreven. Daarnaast wordt de notitie van de kwartiermakers getoetst aan de brief van de bondssecretarissen van Abvakabo FNV en FNV Bondgenoten d.d. 24-04-2012. Voorts heeft de adviescommissie DNV het Bondsbestuur geadviseerd. In de bijlage treft u het advies, de notitie en de brief aan.

Op 30 mei 2012 houdt AbvaKabo FNV een 'Klein Congres'. Voorafgegaan door een notitie 'Verkenning en beslispunten van het Bondsbestuur'²²⁰.

Dit gebeurt mede op basis van een gemeenschappelijke verkenning van Abva, FNVBouw en FNV Bondgenoten onder de welbekende titel 'van Bond naar Beweging'²²¹.

Bondssecretaris Ruud Kuin typeert in de notitie van de Abva het eerste rapport van de Kwartiermakers²²² als 'volstrekt onvoldoende'²²³. Hij roept op tot 'essentiële aanpassingen'.²²⁴

Daarna volgt een schets van enkele uitgangspunten, die in de kern tegengesteld zijn aan de door de kwartiermakers uitgestippelde koers.

Zo stelt de Abva over missie en identiteit: *"De vakbeweging is een noodzakelijk tegenwicht om de belangen van (niet-)werkers te behartigen tegenover werkgevers en politiek... Wij kiezen niet voor een sociaal servicebureau, maar voor activerend vakbondswerk."*²²⁵

De kritische kanttekeningen gaan verder: *"Wij kiezen voor een activerende vakbeweging. In het RKM²²⁶ wordt nadrukkelijk gesproken over en activering en dienstverlening. Daar zijn wij het op zich mee eens. De FNV als geheel is echter op dit moment meer ingericht op dienstverlening dan op*

²¹⁸ idem

²¹⁹ idem

²²⁰ AbvaKabo FNV - mei 2012 https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/fnv_abvakabo_Verkenning_en_beslispunten_voor_klein_congres.pdf

²²¹ Niet in het bezit van de auteur

²²² Vanwege tijdgebrek niet als zodanig in deze 'Verkenning' besproken; een in de toekomst goed te maken ommissie?

²²³ AbvaKabo FNV - 'Verkenning en beslispunten', inleiding

²²⁴ idem

²²⁵ 'Verkenning en beslispunten' blz.2

²²⁶ RKM = Rapport van de KwartierMakers

activering. Het accent zal de komende jaren daarom wat ons betreft op activering moeten liggen om weer sterker te worden. Bij activering blijft het echter in het gehele stuk bij mooie woorden, terwijl bij dienstverlening zelfs een aantal nieuwe "producten" worden aangeboden (begeleiden van werk naar werk, vakontwikkeling, netwerk ontwikkelen, assesment en nieuwe vormen van ontmoeten)²²⁷."

Activeren is hier niet 'aanvullende vernieuwing' op het bestaande, zoals in het verderop besproken Beslisdocument uit januari 2013, maar eerder de kern daarvan, en tegenpool van het bestaande. In de tekst wordt de term 'activerend vakbondswerk' ook verder toegelicht^{228 229} :

"Onder activerend vakbondswerk verstaan we:

- Het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waarin krachtige leden en kaderleden samen op de werkvloer vakbondsmacht en slagkracht opbouwen.
- Het planmatig uitvoeren van activiteiten die herkenbaar zijn doordat zij aansluiten bij wat mensen wensen. Wensen en problemen, die veel mensen ervaren en hen soms diep raken.
- Het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van de nieuwe vakbeweging.

Voor het overige volgt het stuk de benadering van de Kwartiermakers, wat leidt tot een overwegend op organisatie, structuur, macht, zeggenschap en geldstromen gerichte tekst.

30 mei 2012: 'Werkconferentie' FNV Bondgenoten

FNV Bondgenoten organiseert op 30 mei, dezelfde dag als het 'Klein Congres' van de Abva, een werkconferentie. Begeleid door een stuk²³⁰, getiteld 'Voorstellen op weg naar de nieuwe vakbeweging'²³¹.

De inleiding memoreert een in 2011 uitgesproken intentie: "In 2011 is besloten om onze bond te veranderen in een sterk op de werkvloer aanwezige vakbeweging van krachtige mensen."²³²

Ook elders in de tekst is de op de werkplek zichtbare bond, als een van de pijlers onder een sterke vakbeweging, nadrukkelijk aanwezig²³³. Duidelijker en meer uitgesproken dan in eerdere

(congres)documenten! Dit is vergelijkbaar met AbvaKabo FNV in dezelfde periode, en maakt de terughoudendheid

en aarzeling bij de FNV van 2020 om deze woorden in daden om te zetten des te opmerkelijker.

Ook bij FNV Bondgenoten heeft insteken op activerend vakbondswerk een centrale plaats: "Uit de ledenbijeenkomsten komt naar voren dat leden er van overtuigd zijn dat zij meer voor elkaar krijgen wanneer zij samen met hun collega's actief aan de slag gaan op de werkvloer. Wel met goede ondersteuning van een bestuurder. Vrijwel niemand denkt dat de resultaten beter zullen zijn wanneer de werkorganisatie hun problemen voor hen oplost zonder dat zij daar zelf een actieve rol in spelen. Daarbij geven zij aan dat het van essentieel belang is om te investeren in het kaderwerk



²²⁷ 'Verkenning en beslispunten', blz. 2-3

²²⁸ idem blz. 3

²²⁹ In het hoofdstuk 'Wat is activerend vakbondswerk?' wordt deze tekst omschreven als 'perceptie 1'

²³⁰ Opmerkelijk: in het logo van FNV Bondgenoten is 'werkt in je voordeel' verdwenen.

²³¹ 'Voorstellen op weg naar de nieuwe vakbeweging'- FNV Bondgenoten mei 2012 - https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/fnv_bondgenoten_voorstellen_op_weg_naar_de_nieuwe_vakbeweging.pdf

²³² FNV Bondgenoten - 'Voorstellen op weg naar de nieuwe vakbeweging', blz. 1

²³³ Evenals bij AbvaKabo FNV in dezelfde periode; dat maakt de terughoudendheid en aarzelingen om deze woorden in daden om te zetten anno 2020 des te opmerkelijker.

(en kaderscholing). Voor ons betekent dit dat wij goed zullen kijken in hoeverre De Nieuwe Vakbeweging activerend vakbondswerk voorstaat en niet een 'sociale ANWB' wordt²³⁴."

Activerend vakbondswerk wordt, letter voor letter, op identieke wijze beschreven als in de Verkenning van de Abva, met dien verstande dat 'Gewoon Goed Werk' expliciet wordt genoemd als mogelijk issue voor de 'inhoudelijke agenda van de nieuwe vakbeweging'²³⁵.

Ook de kritische kanttekeningen bij 'missie en visie' tonen overeenkomst met wat AbvaKabo FNV hierover stelt: "*Het organiseren van werknemers en gezamenlijk verbeteringen tot stand brengen staat minder centraal. Juist hier zou de focus op moeten liggen.*"²³⁶

Evenals bij AbvaKabo FNV volgt het stuk daarna de agenda van de Kwartiermakers: het accent verschuift na bladzijde 10 naar organisatie, structuur, macht, zeggenschap en geldstromen.

Het uiteindelijk resultaat van deze inhoudelijke kritiek van de zijde van AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten? In de korte tijd later door de Federatieraad van de FNV (inclusief AbvaKabo en FNV Bondgenoten) goedgekeurde '*Verkenning Bestaansrecht en Leidende Principes*', blijken de enkele maanden eerder nog bekritiseerde *inhoudelijke* uitgangspunten van de kwartiermakers nagenoeg ongeschonden overeind te zijn gebleven. Op die ene paragraaf 2.4 na dan.

Hoewel FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV niet alleen de grootste bij conflict en opbouw van de nieuwe vakbeweging betrokken bonden zijn, maar ook nog eens een gelijkgerichte vakbondsstrategische ontwikkeling doormaken (met organisering en activerend vakbondswerk als herkenbare, maar zeker niet enige parallellen), is daarvan ook in latere documenten van 'De Nieuwe Vakbeweging', zoals de nota '*Bestaansrecht en leidende principes Nieuwe Vakbeweging i.o.*' en de tekst '*Federatie Nederlandse Vakbeweging vernieuwt - Congresnotitie met besluitvoornemens*' uit januari 2013, weinig meer terug te vinden. De belangrijke vruchten van vakbondsvernieuwing en vakbondswerk op de werkvloer zijn in dit laatste document '*aanvulling op bestaande activiteiten*' geworden²³⁷.

Ondanks de eerder genoemde kritische kanttekeningen vanuit beide bonden, is het verdwijnen daarvan wellicht niet helemaal verbazingwekkend. Wie het Jaaroverzicht 2011 van FNV Bondgenoten²³⁸ doorleest, merkt dat 'grondtoon' en visie daarin sterke gelijkenis tonen met de insteek die de kwartiermakers voor 'De Nieuwe Vakbeweging' hebben gekozen. De 'verankering' van het op revitalisering gerichte gedachtegoed achter organisering en andere vormen van activerend vakbondswerk lijkt in een document als dit niet zeer stevig.

En in het Jaaroverzicht 2012 zien we deze vorm van voorsorteren op een samengaan vanuit een vaak vage, maar toenemend op 'individuele ontplooiing' gerichte koers versterkt terug²³⁹.

Al met al lijkt de groei naar activerend, 'samen-staan-we-sterk' en werkvloergericht vakbondswerk



²³⁴ 'Voorstellen op weg naar de nieuwe vakbeweging', blz. 8

²³⁵ idem blz. 10

²³⁶ idem blz. 9

²³⁷ 'Congresnotitie' blz. 16: "*De Stuurgroep stelt dan ook voor, in aanvulling op bestaande activiteiten, in te zetten op:... uitbouw van vormen van activerend vakbondswerk, zoals organisering en vakbondswerk op de werkvloer*"

²³⁸ Ongedateerd, maar gezien het financieel overzicht verschenen ná 22 maart 2012, de Kwartiermakers zijn dus reeds volop aan de slag! - https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/BGN-Jaaroverzicht_2011.pdf

²³⁹ https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/Jaaroverzicht_2012.pdf

bij FNV Bondgenoten²⁴⁰ stap voor stap weer ruimte te maken voor een meer traditionele, zaakwaarnemende, op individuele belangen gerichte insteek.

Het zich bij de Nieuwe Vakbeweging aftekenende tekort aan strategische vernieuwing is overigens niet in de laatste plaats te wijten aan de vaker genoemde vakbondsfixatie op structuur, organisatie en (machts)posities.

Op die wonde leggen onder meer Pim Paulusma en Frans Becker reeds de vinger in een artikel uit 2012: *"De discussie dreigt zich evenwel, zowel binnen de vakbeweging als in de pers, vooral toe te spitsen op de nieuwe machtsverhoudingen en besluitvormingsstructuren binnen de vakcentrale. De inhoudelijke koers en agenda worden sterk onderbelicht. En juist op die punten bestaat behoefte aan meer duidelijkheid."*²⁴¹

Januari 2013: een warrig beslisdocument

Ter voorbereiding van een tweetal in 2013 geplande congressen, legt de 'Stuurgroep FNV in Beweging' een beslisdocument voor aan 'besluitvormende organen'²⁴².

Voor het merendeel is dit beslisdocument gevuld met statutaire, organisatorische, plannings- en budgettaire voorstellen.

Strategisch-inhoudelijk wordt verwezen naar '*Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o.*' uit oktober 2012.



Toch signaleren we een opmerkelijke passage. Onder het kopje 'vernieuwing belangenbehartiging en dienstverlening' staat: *"uitbouw van vormen van activerend vakbondswerk²⁴³, zoals organising en vakbondswerk op de werkvloer²⁴⁴"*

Opmerkelijk, allereerst positief: *omdat* het er staat. Vervolgens ook vanwege het feit dat vakbondswerk op de werkvloer (ingevoerd in de jaren '60-'70 van de vorige eeuw), als *vorm* van activerend vakbondswerk wordt betiteld, analoog aan organising: een geval van *appelen en peren?*

Verder worden de voorstellen gepositioneerd als '*aanvulling op bestaande activiteiten*', maar voor alle zekerheid ook gelabeld als '*vernieuwing*'.²⁴⁵

De formulering alleen al duidt op grote strategisch-inhoudelijke verwarring, onvoldoende nadenken over gehanteerde begrippen, en bovendien op beperkt historisch besef.

Overigens is dit slechts één van vier concrete

vernieuwingsvoorstellen. De drie andere - aanvullende rechtsbijstand, aanvullende ledenverzekering voor werkloosheidsrisico en uitbreiding van de loopbaanondersteuning²⁴⁶ -

²⁴⁰ Voor de AbvaKabo FNV heeft de auteur niet de beschikking over voldoende relevante bronnen

²⁴¹ Frans Becker en Pim Paulusma - 'Een agenda voor een nieuwe vakbeweging' in Socialisme en Democratie 5/2012, blz. 16 - https://www.deburcht.nl/app-download/?item_id=32

²⁴² 'Federatie Nederlandse Vakbeweging vernieuwt - congresVerkenning met besluitvoornemens' - 16 januari 2013 -

<https://verhagen-bakker.nl/vakbond/dnv/Congresstuk%20Besluitvoornemens%2016%20januari%202013def.pdf>

²⁴³ onderstrepingen JV

²⁴⁴ 'Besluitvoornemens' blz. 16

²⁴⁵ Vgl. ook de zinnen die aan dit document zijn gewijd in het hoofdstuk over de Werkconferentie van FNV Bondgenoten op 30 mei 2012

²⁴⁶ idem

gaan alle over individuele dienstverlening aan leden.

Mede door dit zwaartepunt op *individueel* passen de plannen goed binnen het raamwerk van de eerder besproken notitie 'Bestaansrecht....' van oktober 2012.

Het stuk 'Besluitvoornemens' van januari 2013 doet enkele interessante uitspraken over 'flankerend beleid'²⁴⁷ waarin elementen voorkomen als:

- een nieuwe *cultuur* en nieuw *leiderschap*
- *urgentiebesef* bij alle betrokkenen dat gedrag en stijl aangepast moeten worden
- *breed draagvlak* voor de veranderingen
- *verankering* van het veranderproces
- een *duidelijke visie* is die *een eenduidige richting* geeft en *energie* kan vrijmaken.

Wellicht extra opmerkelijk in het licht van de ontwikkelingen in de jaren daarna, en daarom anno 2020 het citeren waard.

In hoeverre hebben FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV serieuze pogingen gedaan hun 'vernieuwingswinst' uit de periode 2007-2012 te verzilveren in de nieuwe fusie-FNV?

Over de meer gestructureerde maar qua impact relatief beperkte activiteiten van kleine groepen links-kritische kaderleden, onder de naam 'FNV Actief Kader' of vanuit de groep rond 'Grenzeloos'

valt o.a. te lezen in het webzine 'Solidariteit'²⁴⁸ en bij Grenzeloos²⁴⁹. In de pers is daarnaast regelmatig sprake van georganiseerde en gerichte activiteiten vanuit de SP om de bond een meer activistisch gezicht te geven. Inderdaad groeit het aantal SP-aanhangers in de FNV, ook onder bezoldigden. In hoeverre daarmee sprake is van een welbewust en activistisch gericht SP-stempel op de positie van Bondgenoten en Abva in het fusieproces, daarover verschillen de meningen.

Duidelijk is dat de route naar de nieuwe FNV bepaald geen rimpelloos proces is geweest, dat ook niet bij alle bonden in één keer zijn beslag heeft gekregen²⁵⁰.

²⁴⁷ 'Besluitvoornemens' blz. 18

²⁴⁸ https://www.solidariteit.nl/Dossiers/de_nieuwe_vakbeweging.html

²⁴⁹ <https://www.grenzeloos.org/dossier/210>

²⁵⁰ FNV Bondgenoten had twee congressen nodig om tot een tweederde 'ja' voor de fusie te komen.

Februari 2014: toch nog een veelbelovende aanloop?



In februari 2014, iets minder dan een jaar voor de geplande fusie, ligt er een [Bedrijfsplan voor de werkorganisatie van de nieuwe FNV](#)²⁵¹, ofwel: voor de loontrekkenden in dienst van de FNV. Het is tot stand gekomen in opdracht van de gezamenlijke besturen van Abvakabo FNV, FNV Bondgenoten, FNV Bouw, FNV Kiem, FNV Sport en de oude vakcentrale FNV.

De ondertitel belooft veel: *'Naar een activerend ongedeeld deel'*.

Aan het gebruik van het woord activerend zal het niet liggen: het komt niet minder dan 27 keer in de tekst voor. Maar ook inhoudelijk lijkt het Bedrijfsplan vastbesloten een solide koers uit te zetten naar activerend vakbondswerk.

'Activerend vakbondswerk' is in het plan *een strategie*, een belangrijk bestanddeel van het beleidskader, en bedoeld om doorheen de hele organisatie, zonder uitzondering, te worden uitgerold.

Het is ook te vertalen in vaardigheden en competenties van

het eigen personeel²⁵² en in leiderschap²⁵³.

Voor de werkorganisatie geldt: *"activerend en campagnematig werken staat centraal en geldt als kerncompetentie."*²⁵⁴ Van de sectoren wordt verwacht dat zij "bijdragen aan de doelen van de bond", via ledengroei, kaderontwikkeling en *"activerend vakbondswerk: samen met, niet vóór mensen"*. De gerichtheid op activerend vakbondswerk keert ook in de rest van het plan keer op keer terug. Veel duidelijker kan het niet...Hoewel: een duidelijke omschrijving wat activerend vakbondswerk behelst, ontbreekt.

De aangetroffen omschrijving luidt, analoog aan eerdere teksten van AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten uit 2012:

*"... het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waarin krachtige leden en kaderleden samen op de werkvloer en daarbuiten vakbondsmacht en slagkracht opbouwen, het planmatig uitvoeren van activiteiten die herkenbaar zijn doordat zij aansluiten bij de wensen van leden en potentiële leden en het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van de nieuwe vakbeweging."*²⁵⁵

Verder lijkt zich in het Bedrijfsplan een uit het recente organiseren bekend risico opnieuw af te tekenen: activerend vakbondswerk wordt ondergebracht in een apart programma.

De organisatieonderdelen die zich expliciet bezighouden met de ontwikkeling van activerend vakbondswerk en campagnematig werken zijn hierin geclusterd. Dat zijn in concreto: organisatie, het programma naleving en handhaving, en kaderontwikkeling/ kaderondersteuning. Ook het zogeheten 'campagnebureau' gaat vallen onder dit programma²⁵⁶

Gezien de ervaring met van hieruit²⁵⁷ aangestuurde sectoroverstijgende campagnes na 2015, kan

²⁵¹ Bedrijfsplan Werkorganisatie FNV, FNV februari 2014

²⁵² 'Bedrijfsplan' blz. 11

²⁵³ 'Bedrijfsplan', blz. 13 - Activerend vakbondswerk vormt een kernelement in de visie op leiderschap

²⁵⁴ 'Bedrijfsplan' blz. 18

²⁵⁵ 'Bedrijfsplan' blz. 10

²⁵⁶ Organisatieontwikkelingsplan (2014), blz. ...(niet genummerd)

²⁵⁷ In hoeverre het campagnebureau in de jaren 2015-2019 inderdaad daadwerkelijk als onderdeel van een programma activerend vakbondswerk heeft gefunctioneerd...en in hoeverre de voornemens van bedrijfsplan en OOP werkelijkheid zijn geworden, heb ik niet concreet kunnen achterhalen

betwijfeld worden, in welke mate activerend vakbondswerk daadwerkelijk een strategische speerpunt was bij de vormgeving daarvan. Terugblikkend zijn deze campagnes ('Koopkracht en echte banen', 'Offensief') door velen opgevat als bij uitstek 'top-down'. Door onder meer vakbondsbestuurders werden (en worden) dit type campagnes niet (h)erkend als deel van het eigen werk, en ze worden – uitzonderingen daargelaten – meestal los van concrete issues op de werkvloer ontrold.

De vanuit het 'programma activerend vakbondswerk' geïnitieerde campagnes (b)lijken daarmee eerder op gespannen voet te staan met de basisgedachten van activerend vakbondswerk, dan dat ze daar uitdrukking van zijn.

Ook al wordt er bewust geen aparte programmamanager aangesteld, activerend vakbondswerk krijgt, analoog aan organisering een 'status aparte'²⁵⁸. Dat leidt als vanzelf - Henk van der Kolk zal het herkennen uit de tijd van zijn voorzitterschap - tot de conclusie 'dit gaat niet over ons' in grote delen van de reguliere werkorganisatie²⁵⁹. De formele naam van het programma helpt daar overigens niet bij: "Programma versterkend vakbondswerk en campagnematig werken"²⁶⁰.

In het licht van recente ontwikkelingen, waaronder de voor 2020 geplande herschikking van organisering en campagnebureau in een afdeling 'campagnes', is het overigens niet duidelijk of het Bedrijfsplan Werkorganisatie in deze vorm ook daadwerkelijk ten uitvoer is gebracht.

Opvallend...

In juni 2018 verschijnt, onder redactie van Saskia Boumans en Wim Eshuis, bij het Wetenschappelijk Instituut voor de Vakbeweging 'de Burcht'²⁶¹, een bundel onder de titel 'Positie en strategie Vakbeweging'²⁶². Veertien artikelen, zijnde de inleidingen en discussiebijdragen van een werkgroep over de positie en strategie van de vakbeweging, grosso modo te dateren tussen november 2016 en eind 2017.

Bekeken vanuit de centrale insteek van Bedrijfsplan en Werkplan die de FNV na 2015 mee vorm moeten geven, valt de, amper twee jaar later, zeer minimale aandacht voor activerend vakbondswerk op. In het hierboven besproken Bedrijfsplan wordt activerend vakbondswerk omschreven als 'strategie', en vormt het focuspunt van vele de beleidslijnen.

Maar in de latere bundel over strategie is activerend vakbondswerk gereduceerd tot één artikel: dat van Wim Eshuis over *Kansen voor vakbondswerk in het bedrijf*²⁶³.

'Activerend vakbondswerk' komt uitsluitend in dit artikel van Eshuis aan de orde, maar dan wel als rode draad. En bovendien 'kortgekoppeld' met de zichtbare aanwezigheid van de vakbond op de werkvloer: *'activerend vakbondswerk en de werkvloer, twee kanten van één medaille'* had er, bij wijze van spreken, boven het artikel kunnen staan...

Je zou uit e.e.a. kunnen concluderen dat activerend vakbondswerk *geen issue* meer is. Maar wellicht waren er andere motieven om een bij de start van de nieuwe FNV als *strategisch* omschreven onderwerp drie jaar later naar de (relatieve) zijlijn te schuiven in een bundel die



²⁵⁸ Hoewel de in te voeren 'integrale teams' wel weer mede bemenst moeten worden door medewerkers van organisering en kaderacademie – aldus het Organisatieontwikkelingsplan dat is gebaseerd op het Bedrijfsplan

²⁵⁹ Van der Kolk uitte deze verzuchting tijdens een bijeenkomst van de BeleidsAdviesGroep eind januari 2011.

²⁶⁰ 'Bedrijfsplan', organogram op blz. 25

²⁶¹ In samenwerking met de FNV

²⁶² https://www.deburcht.nl/app-download/?item_id=30

²⁶³ 'Positie en strategie vakbeweging' vanaf blz. 75

strategie als centraal onderwerp heeft?

Misschien onbedoeld geeft Eshuis zelf een indicatie: *“Veel artikelen in deze publicatie reflecteren 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)...Deze bijdrage heeft een geheel andere invalshoek. Ik richt me in mijn bijdrage meer op microniveau, het niveau van bedrijven.”*²⁶⁴

Hier spreek impliciet, en wellicht onbedoeld, de suggestie uit als zou activerend vakbondswerk uitsluitend of overwegend op bedrijfsniveau van toepassing zijn. Deze Verkenning en ook het Bedrijfsplan Werkorganisatie kiezen in ieder geval voor een meeromvattende insteek.

FNV Werkplan 2016: onzekere toekomst voor activerend vakbondswerk



In maart 2016, aan het begin van het tweede vakbondsjaar na de fusie, verschijnt het [‘Werkplan FNV- Speerpunten’](#)²⁶⁵. Het plan vermeldt ‘versie 28 januari 2016’, en is gebaseerd op het Meerjarenplan 2013-2016. Het kan gelden als een eerste toets op de mate waarin activerend vakbondswerk, en de daaraan ten grondslag liggende visie op vakbondswerk en vakbondscultuur, in de nieuwe fusiebond stand houden, dan wel zich verder ontwikkelen. Aan het gebruik van het woord zal het nog steeds niet liggen: ‘activeren’ komt in een of andere vorm 13 maal voor in het document, organisering, als een van de meest uitgesproken vormen van activerend vakbondswerk, zelfs 18 keer.

Duiding van het concept activerend vakbondswerk vinden we onder de toelichting op één van de drie speerpunten voor deze periode, ‘Versterken FNV’²⁶⁶. Als kernpunten van activeren worden daar

genoemd:

1. werken vanuit issues die mensen raken; die issues hebben, zo wordt gesteld *‘veelal met kwaliteit van werk te maken’*.
(Dit kan mede verklaren waarom op een kernaspect daarvan, veilig en gezond werk, vanaf 2008²⁶⁷ een zekere pionierservaring met activerend vakbondswerk is opgedaan.)
2. Zichtbare activiteiten
3. Planmatige aanpak
4. Trainingen voor kaderleden en medewerkers

De opsomming van kernpunten wordt in het Werkplan voorafgegaan door een opvallende duiding van de term ‘activeren’: *“Dit betekent aandacht voor het werven van kaderleden, maar ook de kennis en vaardigheden van onze huidige kaderleden vergroten en hiervoor campagnematig werken.”*

Waarna een definiëring van ‘campagnematig werken’ volgt:

“Campagnematig werken bestaat uit het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waar krachtige leden en kaderleden op de werkvloer en daarbuiten vakbondsmacht en slagkracht opbouwen. Daarnaast is het planmatig uitvoeren van activiteiten onderdeel van

²⁶⁴ Idem, blz. 75

²⁶⁵ ‘Werkplan FNV- Speerpunten’-versie 28 januari 2016 – uitgegeven maart 2016

²⁶⁶ Werkplan blz. 19 ev.

²⁶⁷ Campagne ‘De Gezonde Buscabine’ in het streekvervoer, maar ook reeds eerder, in de periode 2002-2003, met de campagne ‘Onveiligheid spoort niet’ bij NS.

*campagnematig werken. Deze activiteiten zijn herkenbaar doordat ze aansluiten bij de wensen van leden en potentiële leden. Ook het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van de nieuwe FNV is onderdeel van campagnematig werken.*²⁶⁸”

Deze tekst over campagnematig werken is in grote lijnen identiek aan de tekst die AbvaKabo FNV en FNV Bondgenoten opschreven tijdens hun ‘Klein Congres’ respectievelijk ‘Werkconferentie’ van 30 mei 2012²⁶⁹.

Alleen betrof de tekst van 2012 de definiëring van activerend vakbondswerk, *niet* die van campagnematig werken.

2. Activeren: Dit betekent aandacht voor het werven van kaderleden, maar ook de kennis en vaardigheden van onze huidige kaderleden vergroten en hiervoor campagnematig werken. Campagnematig werken bestaat uit het uitvoeren van zichtbare activiteiten, gericht op leden en potentiële leden, waar krachtige leden en kaderleden op de werkvloer en daarbuiten vakbondsmacht en slagkracht opbouwen. Daarnaast is het planmatig uitvoeren van activiteiten onderdeel van campagnematig werken. Deze activiteiten zijn herkenbaar doordat ze aansluiten bij de wensen van leden en potentiële leden. Ook het uitvoeren van activiteiten die passen binnen een inhoudelijke agenda van de nieuwe FNV is onderdeel van campagnematig werken. Het doel is om duizend nieuwe actieve kaderleden te werven en vakbondsmacht op te bouwen in strategische sectoren/bedrijven/instellingen.

FNV Werkplan 2016, passage op blz. 19

Niet voor het eerst blijkt eenduidige begripsvorming – waarover praten wij - ver te zoeken.

Niet voor het eerst ook wekt een tekst van FNV huize de indruk dat ‘at random’ en zonder veel inhoudelijk benul wordt geput uit een grabbelton aan sociaal-wenselijke beleidstermen.

Tot slot, en óók niet voor het eerst komen de kernbestanddelen van activerend vakbondswerk niet aan de orde.

Het basisprincipe ‘niet als zaakwaarnemer voor en namens, maar *samen met* werknemers aan de slag’ en de koppeling ‘*met de boodschap van de vakbond om zaken collectief aan te pakken - solidariteit als welbegrepen eigenbelang*’²⁷⁰, ofwel ‘samen staan we sterk’: afwezig in deze tekst. Wel is de consequentie van een (te) strakke, rigide uitwerking van activerend vakbondswerk, zoals geschetst in het hoofdstuk ‘Activerend vakbondswerk onder druk?’ expliciet verwoord in dit werkplan. Het kiezen van speerpunten zoals ledenwerving en kaderopbouw, en ‘betrokkenheid van kaderleden...in al ons werk’ en de (mede) daaruit voortvloeiende noodzaak tot het maken van keuzes leidt tot de volgende uitspraak: “*Een groot deel van de sectoren kiest ervoor om zaken voor minder dan twintig leden bij bedrijven die niet tot de strategische sectoren/ bedrijven behoren en niet gaan over de speerpunten, niet meer collectief op te pakken, maar daarover met IBB aanvullende afspraken te maken.*”²⁷¹

Wat kort en goed betekent dat ‘activerend vakbondswerk’ en ‘samen staan we sterk’ voor vele tienduizenden werknemers en vakbondsleden (voorlopig?) ‘*niet van toepassing*’ verklaard wordt.

In het hoofdstuk ‘activerend vakbondswerk onder druk’ in deze Verkenning wordt ook beschreven hoe de FNV door een dergelijke inperking van activerend vakbondswerk tot speerpuntbedrijven en -sectoren riskeert ‘de weg terug’ te gaan naar een als ‘*individugericht +zaakwaarnemer + top-down polderaar*’ te betitelen vakbondsprofiel.

Het Werkplan 2016 bevat ook enkele concrete aanwijzingen in die richting. In het eerste hoofdstuk treffen we het aloude ‘zaakwaarnemend’ uitgangspunt aan: “*wij komen op voor de leden*”²⁷² die *werken, willen werken of gewerkt hebben*”...²⁷³ Dat gebeurt in één adem met een op het individu gerichte notie van ‘activeren’: “*Wij steunen en faciliteren leden om zichzelf zo goed mogelijk te*

²⁶⁸ ‘Werkplan’ blz. 19, onderstrepingen JV

²⁶⁹ Beide zijn eerder in deze Verkenning besproken

²⁷⁰ Met instemming geciteerd uit het ‘Handboek vakbondswerk met kaderleden in de praktijk’ uit december 2017

²⁷¹ Werkplan 2016, blz. 27

²⁷² De FNV profileert zich hier in termen van activerend vakbondswerk en organisatie, tevens als ‘derde’, externe partij

²⁷³ Werkplan blz.6, onderstreping door de auteur

ontwikkelen en de regie voor hun carrière in eigen hand te nemen...²⁷⁴”

Ook die andere peiler onder activerend vakbondswerk, de vakbondspositie op de werkvloer, is weinig helder neergezet *“Wij zijn georganiseerd in krachtige sectoren op de werkvloer, zodat de vakbeweging sterk is aan de basis, maar ook lokaal, nationaal en internationaal...²⁷⁵”*

Hier geen uit een historische en maatschappelijke sterkte-zwakte-analyse voortvloeiende focus: de werkplek is net zo belangrijk als de andere niveaus.

Maar ook, en deze wezenlijke misvatting bespeuren we vaker, wordt niet weerstaan aan de verleiding ‘sector’ en ‘werkvloer’ als identiek te beschouwen. Onjuist, zoals ook de vakbondshistorie toont. De keuze voor ‘bedrijvenwerk’ in de jaren ’60 en ’70 van de vorige eeuw, en de problemen om dit van de grond te trekken, hadden alles van doen met de grote afstand tussen sectorniveau – de onderhandelende bestuurder – en de werkvloer.

2015-17: Visietraject, evaluatie, plan, congres...marginaliseert activerend vakbondswerk?

Een poging om te komen tot brede discussie en debat is het op initiatief van het Ledenparlement gestarte ‘visietraject’ in 2015-2016. Als idee en qua opzet zeer te prijzen: een combinatie van enquête, kenniscolleges en ‘ophaal’bijeenkomsten, met een verheugend groot²⁷⁶ aantal deelnemers. Wel blijkt een (te)geringe diepgang van discussies en debatten. Veel verder dan (letterlijk) ‘balletjes opgooien komt het niet. Dat geldt in wezen ook voor het middel enquête. Dat beperkt de impact van een als activerend bedoelde aanpak.

Desondanks is het resultaat een rijke oogst aan meningen en ideeën, vooral terug te lezen in het conceptrapport²⁷⁷ van dit traject.²⁷⁸

Het visietraject maakt deel uit van de aanloop naar het FNV-congres in mei 2017. Ook activerend vakbondswerk komt op het congres aan de orde, zij het uitermate beperkt.

“De FNV is actief, strijdbaar en kritisch. Activerend vakbondswerk is van het grootste belang. Want actieve leden maken de FNV.” Zo staat het in de congresresolutie van de FNV van mei 2017.

Het is de enige keer dat de term ‘activerend vakbondswerk’ in die congresstekst is terug te vinden.

Ook in het MeerjarenBeleidsPlan voor de periode 2017-2021⁷ ruim 40 bladzijden dik, komt het woord eenmaal, en dan nog terloops, voor.

Voorafgaand aan het congres van mei 2017 geeft het Dagelijks Bestuur van de FNV in een evaluatiedocument van de vorige congresperiode²⁷⁹ nogmaals een omschrijving van activerend



²⁷⁴ idem

²⁷⁵ Idem

²⁷⁶ Bijna 10.000

²⁷⁷ Die rijke oogst is in het concept verslag het meest duidelijk zichtbaar, vandaar deze verwijzing naar het concept

²⁷⁸ ‘Bouwstenen voor visie en beleid’- Concept eindrapport Visietraject FNV – FNV, juni 2016 - <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/congres2017/definitief-concept-eindrapport-visietraject.pdf>

²⁷⁹ ‘Evaluatie Meerjarenbeleid 2013-2017’ (januari 2017) - <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/congres2017/Evaluatie%20Meerjarenbeleid%202013%202017.pdf>

vakbondswerk: *“Onder activeren verstaan wij het planmatig organiseren van vakbondsmacht rond gemeenschappelijke issues die leden en potentiële leden op de werkvloer diep raken.”*²⁸⁰

Het (werkwoord) ‘activeren’ lijkt hier gelijkgesteld te worden aan (ook een werkwoord) ‘planmatig organiseren van...’

Het is een van de vele definitie, in dit geval *deels* ontleend aan de benadering van activerend vakbondswerk door de Kaderacademie en het Organising Department.

Veel verderop, op bladzijde 22 van de evaluatie, wordt – bijna terloops – een kernaspect van het concept activerend vakbondswerk aangeroerd. Na een herhaling van de hierboven geciteerde omschrijving staat er: *“Alles samen met de leden, de leden zijn de bond.... Zonder actieve betrokkenheid van leden kan er per definitie geen goed resultaat worden geboekt.”*²⁸¹

In dezelfde evaluatie valt ook te lezen dat er nogal wat schort aan de realisatie van activerend vakbondswerk. Helaas blijft het antwoord op de vraag naar het waarom aan de oppervlakte: *“Door de teruggelopen organisatiegraad, en de drukte in het werk komen we onvoldoende toe aan activeren en betrekken van leden.”*²⁸² Activerend vakbondswerk, net als organisatiegraad, net als organisatiegraad te verhogen en de druk op de werkzaamheden van bestuurders te verlichten, komt dus onvoldoende van de grond... *door de teruggelopen organisatiegraad, en de drukte in het werk.*

Worden oorzaak en gevolg hier omgedraaid, of is er een vicieuze cirkel aan het ontstaan? Hoe te ontsnappen uit deze spiraal, dat vermelden ook de vervolgplannen niet.

2018: het Offensief dat geen offensief wilde worden...



De FNV start begin 2018 een Offensief²⁸³. Voor een menswaardige maatschappij en tegen onder meer 'de doorgesloten flex'²⁸⁴. Opvallend is de gedeeltelijke terugkeer naar de manier van werken die tussen 2000 en 2010 de FNV kenmerkte: een combinatie van zaakwaarnemen ('wij regelen het voor u') en wat je zou kunnen noemen 'polder 2.0'.

In het FNV-offensief worden aangevreten 'polderpower' en interne verdeeldheid soms pijnlijk zichtbaar. Het Ledenparlement gaat morrend akkoord met de als top-down en te duur ervaren campagneplannen. Richting 'de politiek' zien we geen helder eigen programma, maar wel smeekbedes om te race naar beneden te stoppen. De campagne zelf moet het vooral hebben van een handvol demonstraties of manifestaties voor en door de trouwe kern van de vakbondsachterban. De tegelijkertijd op veel plaatsen in het land plaatsvindende, soms spraakmakende acties

vanuit bedrijven en sectoren, worden om onduidelijke redenen slechts incidenteel benut om publicitaire en imagokracht aan het Offensief te geven.

Wat in het FNV-offensief lijkt te ontbreken, is gerichte en zichtbare opbouw van druk vanuit de basis van de vakbeweging: de werkvloer. Acties op de werkvloer zijn er zeker: in het streekvervoer, bij

²⁸⁰ 'Evaluatie Meerjarenbeleid' blz. 6

²⁸¹ 'Evaluatie Meerjarenbeleid' blz. 22, Onderstrepingen van mij, JV

²⁸² 'Evaluatie Meerjarenbeleid' blz. 22

²⁸³ In deze Verkenning enkele zinnen over dit onderwerp. Wie meer wil lezen, kan zijn hart ophalen via <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/index.htm>

²⁸⁴ <https://www.verhagen-bakker.nl/vakbond/offensief/Flyer-Offensief-tegen-race-naar-beneden.PDF>

maaltijdbezorger Deliveroo, bij postsorteerders in het noorden van het land, bij bagageafhandelaars en beveiligers op Schiphol, bij pakketbezorgers van PostNL, bij banketbakkerij Maître Paul in Tilburg en bij chauffeurs van de regiotaxi van Groene Hart Hopper uit Gouda.

Maar die acties worden geen onderdeel van het FNV-offensief, laat staan de dragende kracht daaronder, en hebben mede daarom onvoldoende 'olievlekwerking' naar anderen.

Daarmee verdwijnt ook 'activerend vakbondswerk' goeddeels uit het Offensief.²⁸⁵

²⁸⁵ Documenten, beschouwingen en analyse over het Offensief zijn te vinden op <https://www.verhagenbakker.nl/vakbond/offensief/index.htm>

Tot slot

In 2020 gaan een drietal keuzes een indicatie geven over de richting waarin activerend vakbondswerk²⁸⁶ zich bij de FNV zal ontwikkelen:

1. de samensmelting van het 'Organising Department' en het Campagnebureau tot een afdeling 'Campagnes'. Zullen de basisgedachten achter organising en activerend vakbondswerk zich in die nieuwe organisatiestructuur versterken...of niet;
2. de plannen voor een vervolgcampagne op 'Het Offensief' (2018-2019)²⁸⁷. 'Fase 1' van dit Offensief (2018-2019) was sterk top-down vormgegeven, gericht op 'de politiek', met weinig aandacht voor 'activeren' vanuit de werksituatie. Is lering getrokken uit fase 1 ...of niet.
3. en tot slot: kiest de FNV voor focus op de werkvloer...of niet.

WIJ WILLEN NEDERLAND VERBETEREN

Goed werk en eerlijk inkomen voor iedereen. Voor nu en later. We gaan voor:



Slaat de FNV in deze drie vragen de richting van '...of niet' in, dan dreigen onmisbare randvoorwaarden voor de noodzakelijke revitalisering van de Nederlandse vakbeweging onvervuld te blijven. Met alle gevolgen van dien.

²⁸⁶ Zoals omschreven in hoofdstuk III

²⁸⁷ Deels al begin 2019 goedgekeurd door het FNV Ledenparlement 'Offensief voor een socialer Nederland – fase 2'
<https://www.fnv.nl/getmedia/4d41a0a2-957b-4504-aa43-4bc00cdb28db/headlines-ledenparlement-FNV-05-04-19.pdf>

Chronologisch overzicht: voor de Verkenning benutte documenten

Voor deze Verkenning gebruikte bronnen in aflopende chronologische orde		
Datum	Auteur/ Bron	Titel
2015-2020: Activerend vakbondswerk onder druk?		
18/05/2020	FNV	Ledenwerfspot 'Samen door' over werken tijdens de Corona pandemie
23/10/2019	J. Verhagen	Waarom de FNV slecht zichtbaar is op de werkvloer... en waarom dat moet veranderen
April 2018	J. Verhagen	'Activerend Vakbondswerk' (artikel 'Zeggenschap', incl. voetnoten)
18/01/2018	J. Verhagen	Blog: De FNV tussen 'top-down' en 'bottom-up'
Januari 2018	J. Verhagen	Notitie 2: Gaat de FNV in het offensief? Een aanzet tot analyse
Januari 2018	FNV	Tekst van de FNV Flyer tgv de 'Kick off' op 13 januari in Utrecht
Voorjaar 2017	FNV	Tekst van de FNV brochure (voorjaar 2017) over het offensief tegen de race naar beneden
Juni 2017	FNV	De definitieve congresresolutie, zoals goedgekeurd door het LedenParlement
07/05/2017	J. Verhagen	'Totaalamendement' (Jan Verhagen) op de officiële concept-resolutie voor het FNV-congres (Tekst + nadere beschouwing)
Mei 2017	FNV	Amendementen bij congresresolutie
Mei 2017	J. Verhagen	Overpeinzing: FNV in beweging, maar in welke richting?
7 mei 2017 (?)	R. Berghuis e.a.	Solidariteit.nl: Een kleurrijke bond met een toekomstgerichte agenda, of een centraal geleide 'one issue' beweging? (tekst van Roel Berghuis, Bert de Haas, Erica Hemmes en Kitty Jong)
1 mei 2017	R. Kuin e.a.	Solidariteit.nl: Verkiezing gaat over 'één FNV' of 'eigen sector eerst' (tekst van Ruud Kuin, Mariette Patijn, Zakaria Boufangacha, Masja Zwart en Tuur Elzinga)
Februari 2017	FNV	Concept-congresresolutie FNV-congres mei 2017
Januari 2017	FNV	MeerJarenBeleidsPlan 2017-2021 (tweede concept)
Januari 2017	FNV	Evaluatie van het Meerjarenbeleid 2013-2017
05 /10/2016	FNV	MeerjarenBeleidsPlan2017-2021 (eerste, afgekeurde, concept)
08/08/ 2016	J. Verhagen	'Waar staat de FNV eigenlijk voor?' (n.a.v. de brochure 'ins en outs van de FNV')
08/08/2016	FNV	Concept Eindrapport Visietraject 2015-2016
28/01/2016	FNV	Werkplan FNV - Speerpunten
2015	FNV	Brochure: 'ins en outs van de FNV'
14/01/2015	FNV	Ledenwerfspot Rabobank
februari 2014	FNV in Beweging	Bedrijfsplan Werkorganisatie FNV
2011-2015: Van bijna-implosie tot De Nieuwe Vakbeweging (FNV Bondgenoten)		
2014	FNV Bondgenoten	Meerjarenwerkplan FNV Bondgenoten 2014-2017 (editie 2014)
2013	FNV Bondgenoten	Checklist Gewoon Goed activerend vakbondsWerk (2013)
2013	FNV Bondgenoten	Het nieuwe werken voor iedereen? Bereik je doel met Gewoon Goed activerend vakbondsWerk
2013	FNV Bondgenoten	Activerend vakbondswerk - presentatie afd. Kaderopbouw
28/03/ 2013	FNV Bondgenoten/ FNV in Beweging	Jaaroverzicht 2012
16/01/ 2013	FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging vernieuwt - Congresnotitie met besluitvoornemens
22/10/2012	FNV	Bestaansrecht en leidende principes nieuwe vakbeweging i.o. (notitie goedgekeurd door de federatieraad FNV d.d. 22 oktober

		2012) (Bron: Solidariteit).
Mei 2012	Abva Kabo FNV	'Notities en beslispunten voor Klein Congres 30 mei 2012'
Mei 2012	FNV Bondgenoten/ FNV in Beweging	Voorstellen op weg naar De Nieuwe Vakbeweging. Werkconferentie 30 mei 2012.
Juni 2012	De Nieuwe Vakbeweging	'Kwartiermakersrapport' (Jetta Kleinsma cs.) over De Nieuwe Vakbeweging
Maart 2012	FNV Bondgenoten	Jaaroverzicht 2011
06/12/2011	J. Verhagen	'12 voor 2012'- mijn beeld van de do's s en dont'st van de vakbeweging'
03/12/2011	FNV	De besluiten die de wereld zijn ingegaan als 'het akkoord van Dalfsen'
03/12/2011	FNV	Bijlagen bij het Akkoord van Dalfsen

2008-2011: Krachtige mensen en een Levendige Vereniging (FNV Bondgenoten)

??/2010	FNV Bondgenoten	'Een levendige vereniging'- Voorlopige Beschrijvingsbrief voor het congres
September 2010	J. Verhagen	Jan Verhagen: Hoe de vakbond te versterken op het thema Veilig en Gezond werk? (EWHN-conferentie Leeds)
April 2010	FNV Bondgenoten/ J. Verhagen	Werkinstructies arbotelefoon
December 2009	J. Verhagen	Strategische richting team arbo 2010-2012, een voorzet
2009	FNV Bondgenoten	Meerjaren Arbeidsvoorwaardenbeleid 2009-2013
2009	FNV Bondgenoten	Strategische Vertalingen Congres 2009 + bijlagen
14/10/2009	FNV Bondgenoten	MeerjarenWerkplan 2010-2013
September 2009	FNV Bondgenoten	Handboek 'Vakbondswerk met kaderleden' (1e editie)
??/2009	FNV Bondgenoten	'Krachtige mensen, samen sterker: Algemeen Beleidskader 2009-2013'
December 2008	FNV Bondgenoten	Congresgids 'Laat je zien'
Augustus 2008	FNV Bondgenoten	Congresvoorstellen 'Laat je zien!'
2008	FNV Bondgenoten	Vorbereiding Teamdag Arbo: gesprek met portefeuillehouder HB over 'vakbondswerk maken van' arbeidsomstandigheden
2008	FNV Bondgenoten	Handboek ledenwerving en ledenbehoud.
2008	FNV Bondgenoten	Vakbondswerk met de arbocatalogus - Handleiding voor bestuurders FNV Bondgenoten
2008	FNV Bondgenoten	Stappenplan wervend bedrijfscao traject, voor bestuurders en kaderleden die samen een wervend cao-traject willen ingaan
2005?	FNV Bondgenoten	Werkplan FNV Bondgenoten 2005
2005?	FNV Bondgenoten	Beleidskaderbrief 2006-2009

2005-2008: Organising van start (FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV)

2007-2008?	Bert Ormel (FNV Bouw)	Bert Ormel - Vakbeweging van de toekomst (over organisatie en participierend vakbondswerk)
April 2005	Dirk Kloosterboer/ FNV	De vakbeweging van de toekomst

2002-2007: Nieuw Bestuur, andere koers? (FNV Bondgenoten)

Oktober 2004	FNV Bondgenoten	'Een toekomst die werkt'- Beschrijvingsbrief Congres FNV Bondgenoten 2004
--------------	-----------------	---

Overige documenten in relatie tot Verkenning activerend vakbondswerk

19/11/2018	J. Verhagen	Jan Verhagen: 'Vakbond en neoliberalisme' - Overwegingen n.a.v.
------------	-------------	---

22/5/2018 J. Verhagen [de bundel Positie en Strategie Vakbeweging](#)
 2014 (bijeenkomst juni 2013) P. Kalma e.a. Publ. [Jan Verhagen: Het neoliberalisme, aanzet tot analyse](#)
 FNV Bondgenoten [Paul Kalma, Paul Verhaeghe, Hans Siebers houden de FNV op een 'Beleidsdag' een confronterende spiegel voor. De brochure waarin dit werd samengevat is op FNV.nl niet \(meer\) te vinden...Hier wel.](#)

Overige geraadpleegde literatuur

- J.R. Windmuller en C. De Galan - 'Arbeidsverhoudingen in Nederland' deel I, Het Spectrum, Utrecht 1970
- G. Harmsen en B. Reinalda - 'Voor de bevrijding van de arbeid'- Nijmegen 1974
- K. Schilstra en E.Smit - 'Voeten op de vloer, strategische keuzes in de belangenbehartiging van werknemers' - Amsterdam 2005
- M. Crosby - 'Power at work' - Ned. vertaling Zoetermeer 2014
- red. H. Wallenburg - 'Vakbeweging in beweging'- Meppel 1964
- red. S. Boumans en W. Eshuis - '[Positie en strategie vakbeweging](#)' - Amsterdam 2017
- H. Polak - '[De vakvereniging, een beknopte beschouwing van haar wezen en geschiedenis](#)' - Amsterdam 1922
- W. Sprenger en M. van Klaveren - '[Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen](#)' - Amsterdam 2009

Tijdlijn Activerend Vakbondswerk

TIJDLIJN ACTIVEREND VAKBONDWERK BIJ DE FNV					
1980-1995	1996-2004	2005-2007	2008-2014	2015 - 2020	
Kaderopleiding Industriebond FNV richt op activerend bedrijvenwerk Activerend werkende Bedrijfsleden groepen	Zwaar accent op individuele diensten en ledenvoordeel ('service union'): FNV Uw Zaakwaarnemer/ FNV Bondgenoten 'werkt in je voordeel'	2005: Eerste publicaties over organizing (Kloosterboer) 2006: organizing van start (Schoonmaak)	Organizing-campagnes o.a. in de Schoonmaak, Distributiecentra, in de Zorg, op Schiphol... Bedrijfsconsulenten in de rol van 'opbouwwerker' (vorming activerende kadernetwerken)	vanaf 2010: 'activerend vakbondswerk' is een begrip bij FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV; 2013: FNV Bondgenoten: "activerend vakbondswerk is overal toepasbaar"	2017: Eerste FNV congres na de fusie: weinig aandacht voor activerend vakbondswerk 2017-2019: Toenemende parallellen met organizing-methodiek; >> 'scherpe keuzes nodig' (= activeren niet overal uitvoerbaar) 2019: Extreem oprekken van het begrip: (bijna) alles is activerend vakbondswerk
			2012-2015: FNV van crisis naar fusie; focus op structuurwijziging; inhoudelijk strategisch diffuus		2020: Samenvoeging Organising en Campagnebureau 2020: Tweede fase van 'het Offensief' 2020: aarzelingen over 'bedrijvenwerk' bij Dagelijks Bestuur FNV