

# DE VAKBEWEGING IN DE 21E EEUW

*Overblijfsel uit een ver verleden of  
belangrijker dan ooit?*



STICHTING  
**BEROEPSEER**

Werken met moed en vertrouwen



Deze paper is tot stand gekomen in opdracht van de CMHF (Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen). De CMHF is een onafhankelijke koepel van beroeps- en belangenverenigingen van 43 beroepsverenigingen uit acht sectoren met circa 62.000 leden. Stichting Beroepseer dankt de CMHF voor het gestelde vertrouwen.

**Auteur:**

Corné van der Meulen

**Publicatie:**

Augustus 2024





Managementsamenvatting	03
Inleiding	05
De geschiedenis van de vakbeweging	09
De vakbeweging in actie	19
De scope van de vakbeweging	29
De vakbeweging en haar leden	39
Conclusie	51
Aanbevelingen	55
Dankwoord en bijlagen	57



## Managementsamenvatting

De vakbeweging kampt al decennialang met teruglopende ledenaantallen. Deze ontwikkeling ondermijnt de legitimiteit van de vakbeweging. In 2021 was slechts 18% van de werknemers in Nederland aangesloten bij een vakbond, een historisch dieptepunt. Vaak wordt de vakbeweging daarmee terecht of onterecht als een verouderd overblijfsel uit de vorige eeuw beschouwd.

Dit verkennende onderzoek plaatst de positie van de vakbeweging en de teruglopende ledenaantallen in het licht van de belangenbehartiging op het gebied van de beroepsinhoud. De centrale vraag van dit paper luidt dan ook: *"In hoeverre kunnen vakbonden en beroepsorganisaties op een duurzame manier de aansluiting met hun achterban verbeteren door zich meer te richten op belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud?"* Om deze vraag te beantwoorden is er literatuuronderzoek verricht en is er een reeks diepte-interviews gehouden met deskundigen en stakeholders binnen de wereld van de vakbeweging en medezeggenschap.

De oorzaken van de verslechterde positie van de vakbeweging zijn divers. Maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering en de flexibilisering van de arbeidsmarkt hebben ertoe geleid dat werknemers zich minder solidair voelen met hun beroepsgroep en collega's. Bovendien profiteren niet-leden van de cao-resultaten, wat het zogenaamde 'free-ridersgedrag' bevordert. Daarnaast zijn er alternatieven op de markt voor individuele ondersteuning vanuit de vakbeweging, zoals juridische hulp bij arbeidsconflicten, waardoor de noodzaak om lid te worden afneemt. Hoewel veel werkenden nog altijd een positief beeld hebben van de vakbeweging voelen weinigen de noodzaak om daadwerkelijk lid te worden van een vakbond of beroepsvereniging.

Ondanks deze uitdagingen zijn er ook bemoedigende signalen. De krapte op de arbeidsmarkt en de hoge inflatie hebben de vakbonden in een positie gebracht om gunstige cao-afspraken te maken. Dit heeft geleid tot een hernieuwde interesse in het vakbondslidmaatschap, vooral onder jongeren. Ook worden vanuit de vakbeweging verschillende vernieuwende acties op touw gezet, waarmee een nieuw publiek wordt aangeboord. Deze verkennende studie laat zien dat het van essentieel belang is dat vakbonden en beroepsorganisaties zich blijven aanpassen aan de veranderende behoeften en verwachtingen van werknemers.

Een belangrijke constatering van veel geïnterviewde deskundigen en stakeholders is dat naast de traditionele focus op arbeidsvoorwaarden er in diverse sectoren een groeiende behoefte is aan zeggenschap over de inhoud van het werk. Beroepsinhoudelijke aspecten zoals ruimte voor initiatief, werkplezier, kunnen voldoen aan hoge kwaliteitsmaatstaven en werk waar werknemers trots op kunnen zijn, worden steeds belangrijker voor werknemers. Het is cruciaal om de aandacht voor beroepsinhoudelijke aspecten decentraal te organiseren omdat de concretisering van werkinhoudelijke afspraken doorgaans beter lukt op decentraal niveau. Daar kan immers het beste aansluiting worden gevonden met de werkvloer. Aansluiting bij de werkvloer is onmisbaar voor de vakbeweging bij het verwerven van nieuwe leden.

In dit verkennende onderzoek wordt ook aandacht besteed aan de rol van medezeggenschapsorganen zoals ondernemingsraden. Deze organen kunnen een belangrijke aanvulling zijn op de vakbonden, doordat zij direct invloed kunnen uitoefenen op de beroepsinhoudelijke aspecten van werk binnen organisaties. Een goede samenwerking tussen vakbonden en ondernemingsraden is dan ook cruciaal voor een effectieve werknemersvertegenwoordiging.

Vakbonden en beroepsorganisaties kunnen op een duurzame manier de aansluiting met hun achterban verbeteren door zich sterker te richten op belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud. Werknemersvertegenwoordiging gaat dan ook om meer dan enkel een strijd over de verbetering van arbeidsvoorwaarden. Het opkomen voor omstandigheden waarin werk van hoge kwaliteit mogelijk is, valt dan ook binnen het domein van de vakbeweging. Ondanks het gegeven dat afspraken over beroepsinhoud lastiger te kwantificeren zijn dan afspraken over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden wordt er binnen cao-onderhandelingen steeds meer aandacht aan besteed. De concretisering van werkinhoudelijke afspraken past doorgaans beter op decentraal niveau. Daar kan het beste aansluiting worden gevonden met de werkvloer. Die aansluiting met de werkvloer lijkt ook onmisbaar om leden te winnen en te behouden. Veel werkenden laten immers hun lidmaatschap afhangen van of ze concrete resultaten zien. Belangenvertegenwoordiging op werkinhoud vergt in de praktijk een goed samenspel tussen de vakbonden, beroepsorganisaties en medezeggenschapsorganen.

Deze verkenning biedt een basis voor de CMHF en andere stakeholders om strategische beslissingen te nemen over de toekomst van de vakbeweging en de versterking van de werknemerszeggenschap. Op basis van de desk study en het kwalitatief onderzoek formuleert dit onderzoek 5 aanbevelingen die de vakbeweging kunnen helpen om krachtiger in te zetten op beroepsinhoud en op die manier ook in de toekomst relevant te blijven voor werkenden:

- Omarm de verschillende kleuren van de vakbeweging
- Zorg voor zichtbaarheid op de werkvloer
- Bouw coalities en campagnes
- Zorg voor innovatie en aanpassingsvermogen
- Zet in op educatie, bewustwording en transparantie

# 1. Inleiding

De vakbeweging heeft al decennialang te maken met teruglopende ledenaantallen. In 2021 bereikte het aantal vakbondsleden in Nederland de laagste stand in 55 jaar.<sup>1</sup> Slechts 18 procent van de werknemers in Nederland was op dat moment aangesloten bij 'de bond'.<sup>2</sup> Een lage organisatiegraad<sup>3</sup> tast de legitimiteit van de vakbeweging<sup>4</sup> aan. De positie van de vakbeweging wordt immers verzwakt, als slechts een klein deel van de werknemers bereid blijkt zich hier actief aan te verbinden. Voor de goede waarnemer van de Nederlandse polder is het daarom al jaren duidelijk: de zeggenschap van werknemers is in toenemende mate onvoldoende adequaat georganiseerd.

Voor de oorzaken waarom werknemers massaal weglopen bij de bonden zijn verschillende verklaringen genoemd. Allereerst zouden maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en flexibilisering van de arbeidsmarkt ervoor hebben gezorgd dat werknemers zich minder solidair voelen met de eigen beroepsgroep en hun collega's.<sup>5</sup> Ten tweede ligt het risico van free-ridersgedrag op de loer.<sup>6</sup> Op het dienstverband van een ruime meerderheid van de werknemers in Nederland is nog altijd een cao van toepassing. Niet-leden profiteren echter net zo goed van het onderhandelingsresultaat als werknemers die wel lid zijn van de bond. Voor individuele ondersteuning, zoals bijvoorbeeld juridische hulp bij arbeidsconflicten, zijn ook alternatieven op de markt beschikbaar.

Veel werknemers lijken niet meer de noodzaak te voelen lid te worden van een vakbond of beroepsvereniging. Deze stelling wordt ondersteund door de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), hierin geeft meer dan de helft van de niet-vakbondsleden aan, simpelweg nooit serieus over een lidmaatschap te hebben nagedacht.<sup>7</sup> Deze reden wordt beduidend meer genoemd dan factoren die te maken hebben met ontevredenheid over het functioneren van vakbonden, beroepsorganisaties of de prijs van het lidmaatschap.

Zeer recentelijk neemt het aantal vakbondsleden echter weer toe.<sup>8</sup> Onder meer de krapte op de arbeidsmarkt en de hoge inflatie zorgen ervoor dat de vakbonden goede afspraken kunnen maken aan de cao-tafel. Klaarblijkelijk is in ieder geval een deel van de werknemers nog altijd bereid om lid te worden van de vakbeweging wanneer zij de voordelen ervan inzien. Interessant is dat ook jongeren de weg naar de vakbeweging weer lijken te vinden. Het is echter te voorbarig om te kunnen bepalen of het toenemende aantal leden een duurzame ontwikkeling betreft, of slechts een korte opleving in een verder dalende trend.

[1] Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). Opnieuw minder vakbondsleden in 2021. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/44/opnieuw-minder-vakbondsleden-in-2021>

[2] TNO en CBS (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).

[3] Het percentage werknemers dat lid is van een vakbond

[4] [4] Onder de vakbeweging scharen wij in deze paper alle organisaties van verenigde werknemers. Hieronder vallen dus onder andere beroepsorganisaties, vakbonden en vakcentrales.

[5] Zie bijvoorbeeld: <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/menno-tamminga-toekomst-vakbeweging/>

[6] Zie bijvoorbeeld: <https://fd.nl/economie-politiek/1129550/werkgever-moeft-vakbond-compenseren-voor-ledenverlies>

[7] TNO en CBS (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).

[8] RTL Nieuws. (2022). Vakbonden FNV en CNV hebben meer leden door inflatie. Geraadpleegd van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/5359891/vakbonden-fnv-cnv-meer-leden-inflatie>

Het is interessant om te verkennen in hoeverre de vakbeweging op de lange termijn interessant kan blijven voor werkenden. Naast de focus op arbeidsvoorwaarden lijkt in veel sectoren steeds meer behoefte te zijn aan zeggenschap over de inhoud van werk. Een goed salaris is voor werknemers een belangrijk aspect van hun werk, maar nog vaker worden bijvoorbeeld inhoudelijk leuk werk, ruimte om initiatief te nemen en werk waar je zelf trots op bent genoemd als belangrijke arbeidsaspecten.<sup>9</sup> Het voelt daarom tegenstrijdig dat de inzet van de vakbonden zich voornamelijk rond de strijd om primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden lijkt te centreren.

### **Verkenning Positiebepaling vakbonden, beroepsorganisaties en medezeggenschap in het licht van belangrijks trends.**

Het is voor de CMHF en Stichting Beroepseer interessant en relevant om te werken aan een project waar kennis wordt verzameld over en een visie wordt ontwikkeld op de toekomst van de zeggenschap en belangenbehartiging op het snijvlak van arbeidsvoorwaarden en beroepsinhoud. In deze paper verkennen we daarom de toekomst van de vakbeweging en het medezeggenzeggenschap waarbij we ons voornamelijk toespitsen op de ambtelijke sector. De centrale vraag van de verkenning luidt: *In hoeverre kunnen vakbonden en beroepsorganisaties op een duurzame manier de aansluiting met hun achterban verbeteren door zich meer te richten op belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud?*

#### **Leeswijzer**

Na deze inleiding schetsen we een overzicht van de vakbeweging in Nederland. Om de positie van de vakbeweging in de toekomst te kunnen verkennen, is het immers belangrijk eerst de positie te begrijpen die vakbonden en beroepsorganisaties hebben ingenomen in de Nederlandse maatschappij. We laten zien hoe de zeggenschap van werknemers vanaf de industriële revolutie tot aan de jaren 50 van de vorige eeuw steeds sterker wordt en een institutionele basis krijgt. Daarbij bespreken we onder meer de eerste vakbonden in Nederland, de oprichting van de eerste vakcentrale, de intrede van de cao en de oprichting van de Stichting van de Arbeid en de SER. In het tweede deel van het hoofdstuk staat de rol van de vakbeweging in het naoorlogse Nederland centraal. We bespreken eerst hoe vakbonden een belangrijke rol spelen in de wederopbouw en de organisatiegraad toeneemt. Van daaruit werken we toe naar ontwikkelingen die de positie van de vakbond langzaam onder druk zetten. Ook gaan we in op de achtergronden van het teruglopende ledental.

[9] RTL Nieuws (2022). *Vakbonden FNV en CNV hebben meer leden door inflatie*. Geraadpleegd van <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/5359891/vakbonden-fnv-cnv-meer-leden-inflatie>

In hoofdstuk 3 *De vakbeweging in actie* staat het krachtenveld centraal waarbinnen (ambtelijke) vakbonden en beroepsorganisaties zich bewegen. We gaan nader in op de organisaties die onderdeel uitmaken van de vakbeweging. Op welke activiteiten richten de organisaties zich en wie zijn hun achterban? Daarna bespreken we de positie van de vakbeweging als het aankomt op de onderhandelingen met werkgevers. Is deze positie de afgelopen decennia verzwakt en in hoeverre zorgt de krappe arbeidsmarkt voor veranderde verhoudingen aan de onderhandelingstafel? Het hoofdstuk eindigt met een paragraaf over de medezeggenschap structuren van medewerkers binnen een organisatie. Hoe kunnen ondernemingsraden invloed hebben op de werkomstandigheden en in hoeverre kunnen werknemers enthousiast worden gemaakt voor de medezeggenschap? We bespreken daarnaast hoe de samenwerking tussen de vakbeweging en de medezeggenschapstructuren verloopt en hoe zij elkaar kunnen versterken.

Hoofdstuk 4 *De scope van de vakbeweging: Het belang van Goed Werk* is gericht op de vraag in hoeverre de vakbeweging op kan komen voor beroepsinhoud. In dit hoofdstuk wordt allereerst besproken hoe breed de agenda van de vakbeweging moet zijn. Op welke thema's kan de vakbeweging zich, naast arbeidsvoorwaarden, allemaal richten? Vervolgens bespreken hoe belangenbehartiging op beroepsinhoudelijke gronden vorm kan krijgen en welk type organisatie binnen de vakbeweging hier een rol in kan spelen. Tot slot gaan we in op hoe beroepsinhoud onderdeel kan worden van de onderhandelingen tussen werknemersorganisaties en werkgeversorganisaties. Is de cao een goed middel om ook afspraken te maken over de inhoud van werk of zijn daar andere gremia voor geschikt?

In hoofdstuk 5: *De vakbeweging en haar achterban* staat de achterban van de vakbeweging centraal. In het eerste deel gaan we in op wat ontwikkelingen als 'free-ridergedrag' voor de positie van de vakbeweging betekenen. Ook bekijken we hoe de vakbeweging er in slaagt om nieuwe (actieve) leden te werven en te betrekken bij haar activiteiten en in hoeverre deze ontwikkelingen te generaliseren zijn. In het tweede deel diepen we het beeld uit dat de vakbeweging ofwel te activistisch zouden zijn geworden, ofwel teveel onderdeel van het establishment. Beide zienswijze bespreken we en we laten zien dat beide beelden elkaar niet noodzakelijkerwijs uitsluiten. Ook gaan we in op initiatieven van professionals die de vertegenwoordiging in eigen hand namen. In de geschiedenis zijn een aantal situaties geweest waarin professionals zelf opkwamen voor de eigen arbeidsomstandigheden. Wat kan de vakbeweging hiervan leren? We eindigen de paper met een conclusie. Daarin bespreken we op basis van het verzamelde materiaal hoe de toekomst van de vakbeweging eruit zou kunnen zien.





## 2. De geschiedenis van de vakbeweging

In deze paper verkennen we de toekomst van (ambtelijke) vakbonden en beroepsorganisaties. Voor die verkenning is het van belang om eerst in de geschiedenis van de zeggenschap van werknemers te duiken. In dit hoofdstuk bespreken we de positie die vakbonden en beroepsorganisaties hebben ingenomen in de Nederlandse maatschappij. In de eerste paragraaf bespreken we de opkomst van de vakbewegingen vanaf de industriële revolutie tot de jaren vijftig van de vorige eeuw. In het tweede deel van dit hoofdstuk bespreken we ontwikkelingen van de jaren 50 tot nu.

### 2.1 De opkomst van de vakbeweging: Werknemers maken een vuist

#### *De industriële revolutie*

De opkomst van de vakbeweging is verweven met de industriële revolutie. Deze startte in de 18e eeuw in het Verenigd Koninkrijk en verspreidde zich over de rest van Europa en de Verenigde Staten. Waar maatschappijen daarvoor grotendeels draaiden op handmatig vervaardigde goederen, zorgde technologische uitvindingen voor een sterke verschuiving naar machinale productie. Uitvindingen zoals de stoommachine, elektriciteit en de verbrandingsmotor speelden hierin een belangrijke rol.<sup>10</sup>

De industriële revolutie zorgde voor een onomkeerbare verschuiving in de manier waarop werkprocessen werden ingericht. Arbeiders verplaatsten zich van het platteland naar de steden en werkten in fabrieken, in plaats van op het land. Massaproductie in plaats van handarbeid werd de norm.

De arbeiders in de fabrieken hadden doorgaans te maken met slechte arbeidsomstandigheden. De lonen waren laag, de werkdagen lang, de werkomstandigheden gevaarlijk en er was sprake van kinderarbeid.<sup>11</sup> De economische vooruitgang, waar de industriële revolutie voor zorgde, kwam zo niet ten goede aan de arbeiders. De slechte positie van de arbeiders leidde tot de zogeheten 'sociale kwestie' in Nederland.<sup>12</sup> Hierin werd aandacht gevraagd voor de leefomstandigheden van de arbeiders. Het thema werd geagendeerd door een deel van de elite dat enerzijds begaan was met het lot van de massa, maar zich ook realiseerde dat het massale pauperisme op lange termijn niet in het eigen belang was.

[10] De Roode, M. (2021). De industriële revolutie werd het leven beter? Scientias. Geraadpleegd van <https://www.scientias.nl/de-industriële-revolutie-werd-het-leven-beter/>

[11] Redactie Historiek. (2021). Industriële Revolutie: samenvatting, oorzaken & gevolgen. Historiek. Geraadpleegd van <https://historiek.net/industriële-revolutie-samenvatting-oorzaken-gevolgen/78430/>

[12] Redactie Historiek. (2020). Sociale kwestie & arbeidersvraagstuk (industrialisatie) Geraadpleegd van <https://historiek.net/sociale-kwestie-arbeidersvraagstuk-industrialisatie/75587/>

Wel ontstond er in deze periode bemoeienis vanuit de Rijksoverheid over de ongewenste sociale gevolgen die de industriële revolutie met zich meebracht. De Rijksoverheid voert in 1824 de eerste Stoomwet in.<sup>13</sup> Hierin worden veiligheidsvoorschriften voor het gebruik van stoommachines en stoomovens opgenomen. Later ontstond er met het staatstoezicht op de stoomtoestellen zelfs een overheidsdienst die toezicht moest houden op de veiligheid van het gebruik van stoommachines. Een ander belangrijk overheidsbesluit was de invoering van Het Kinderwetje van Van Houten, officieel Wet Houdende Maatregelen tot het Tegengaan van Overmatigen Arbeid en Verwaarlozing van Kinderen, in 1874.<sup>14</sup> Deze wet verbood arbeid voor kinderen onder de 12 jaar oud. Een fenomeen dat in die tijd veelvoorkomend was.

### ***De opkomst van vakbonden in Nederland --- in opstand tegen de werkgever***

Met de trek van arbeiders naar de grote steden ontstond een nieuwe sociale klasse, de arbeidersklasse. In de steden begonnen zij zich te organiseren in vakbonden, belangenorganisaties, verenigingen en politieke partijen. Deze organisaties gaven de arbeiders de mogelijkheid om ideeën uit te wisselen en gezamenlijk op te treden tegen uitbuiting.<sup>15</sup>

Ook op het gebied van vakbonden bleek het Verenigd Koninkrijk een voorloper. Al in 1824 werden daar vakbonden bij wet toegestaan en verenigden fabrieksarbeiders zich om betere lonen en werkomstandigheden af te dwingen.<sup>16</sup> De Algemeene Nederlandsche Typografenbond (ANTB) was in 1866 de eerste vakbond die in Nederland werd opgericht.<sup>17,18</sup> De ANTB richtte zich echter niet enkel op de inhoud van het werk maar kwam ook op voor betere arbeidsvoorwaarden.<sup>19</sup> Zo pleitte de bond voor een verhoging van het weekloon en organiseerde het een fonds dat zieke en werkloze vakgenoten moest helpen. De strijd voor verbeterde arbeidsvoorwaarden was tegen het zere been van de werkgevers, die zich op hun beurt verenigden tegen het verzet van de typografen. De patroons steunden weliswaar beroepsverenigingen die zich om de inhoud van het vak bekommerden, maar een strijd om arbeidsvoorwaarden was een brug te ver. Het leidde er onder meer toe dat werkgevers ANTB-leden begonnen te ontslaan.<sup>20</sup>

[13] Nationaal Archief 2022. Inventaris van het archief van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Dienst voor het Stoomwezen, 1902-1944.

[14] [https://nl.wikipedia.org/wiki/Kinderwetje\\_van\\_Van\\_Houten](https://nl.wikipedia.org/wiki/Kinderwetje_van_Van_Houten)

[15] De Roode, M. (2021). De industriële revolutie werd het leven beter? Scientias. Geraadpleegd van <https://www.scientias.nl/de-industriele-revolutie-werd-het-leven-beter/>

[16] Wikipedia. (z.d.). History of trade unions in the United Kingdom. Geraadpleegd op 12 mei 2023, van [https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_trade\\_unions\\_in\\_the\\_United\\_Kingdom](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_trade_unions_in_the_United_Kingdom)

[17] Wikipedia. (n.d.). Algemeene Nederlandsche Typografenbond. Geraadpleegd van [https://nl.wikipedia.org/wiki/Algemeene\\_Nederlandsche\\_Typografenbond](https://nl.wikipedia.org/wiki/Algemeene_Nederlandsche_Typografenbond)

[18] Wal, F. van der (1916). De oudste vakbond van ons land. Ontstaan en vijftigjarige werkzaamheid van den algemeen Nderl. Typografenbond 1866-1916.

[19] <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/beschouwing-bij-oprichting-antb-eerste-landelijke-vakbond-150-jaar-geleden/>

[20] Wal, F. van der (1916). De oudste vakbond van ons land. Ontstaan en vijftigjarige werkzaamheid van den algemeen Nderl. Typografenbond 1866-1916.

In bredere zin besloten steeds meer beroepsbeoefenaren zich te verenigen. Zo werd in 1873 werd het Koninklijke Broederschap van Ontvangers van 's Rijks Belastingen (KBO) opgericht. Deze voorloper van de VHMF, dat in 2023 dus haar 150 jarig bestaan viert, is hiermee een van de oudste beroepsorganisaties van Nederland.

In de jaren die daarop, volgden vanuit verschillende beroepen initiatieven vergelijkbaar met de ANTB. Tegen het einde van de 19e eeuw ontstond daarnaast een stakingsgolf in het land.<sup>21</sup> Toch ontstond er nauwelijks succesvolle samenwerking tussen de verschillende vakbonden, die vaak maar kortstondig een belangrijke positie wisten te vergaren.

Een belangrijk kantelpunt waren de spoorwegstakingen in 1903. Bij deze stakingen stond het recht voor arbeiders om zich te organiseren in een vakbond centraal.<sup>22</sup> Oorspronkelijk ging de onvrede om het recht van havenarbeiders om zich te verenigen in een vakbond. Sommige werkgevers verboden het vakbondslidmaatschap van hun arbeiders, terwijl in andere bedrijven juist een verplicht lidmaatschap (organisatieplicht) gold. De acties bereidden zich vanuit de havens in hoog tempo uit, onder meer naar het spoorwegpersoneel. Voor de bezittende klasse gold het grote succes van de stakingen als een bedreiging. Men vreesde een sociale omwenteling waarin de macht van de arbeiders te groot zou worden.<sup>23</sup> De regering onder leiding van Abraham Kuyper greep hard in om de staking neer te slaan. Uiteindelijk werd het verzet gebroken en een deel van het spoorwegpersoneel ontslagen. Vanuit de Tweede Kamer ontstond nieuwe wetgeving waarin het voor ambtenaren en spoorwegpersoneel bij wet strafbaar werd om te staken. Een verbod dat overigens pas in 1979 formeel werd teruggedraaid.<sup>24</sup>

De spoorwegstaking leidde tot grotere solidariteit onder arbeiders. Binnen de vakbeweging groeide het besef dat er een centrale leiding nodig was om een vuist te kunnen maken. Henri Polak (1868-1943) speelde een cruciale rol in deze beweging. Polak was in 1893 mede-oprichter van de Algemene Nederlandse Diamantbewerkerbond (ANDB). Om hun doelen te bereiken, had de ANDB een solide centrale stakingskas, een efficiënte administratie en professionele bestuurders. Discipline en gehoorzaamheid aan de centrale leiding stond hoog in het vaandel binnen de bond.<sup>25</sup> In de ogen van Polak moest de vakbeweging zich volgens dezelfde principes organiseren als de werkgevers. Werkgevers organiseerden hun bedrijf op een hiërarchische manier, wat betekende dat de vakbonden dit ook moesten doen.<sup>26</sup> Daarmee leken ze qua structuur op de vakbonden in Engeland.

[21] Vakbondsverhalen. (z.d.). De eerste vakcentrale. Geraadpleegd van <https://vakbondsverhalen.nl/verhaal/de-eerste-vakcentrale/>

[22] Wikipedia. (n.d.). Spoorwegstakingen van 1903. Geraadpleegd van [https://nl.wikipedia.org/wiki/Spoorwegstakingen\\_van\\_1903](https://nl.wikipedia.org/wiki/Spoorwegstakingen_van_1903)

[23] Vakbondshistorie. (z.d.). Gevolgen van de spoorwegstaking. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/gevolgen-van-de-spoorwegstaking/>

[24] Historisch Nieuwsblad. (2018,). Het verbod op ambtenarenstakingen in Nederland. Geraadpleegd van <https://www.historischnieuwsblad.nl/het-verbod-op-ambtenarenstakingen-in-nederland/>

[25] Vakbondsverhalen. (z.d.). De eerste vakcentrale. Geraadpleegd van <https://vakbondsverhalen.nl/verhaal/de-eerste-vakcentrale/>

[26] Vakbondsverhalen. (z.d.). Moderne beginselen & de vakbeweging. Geraadpleegd van <https://vakbondsverhalen.nl/verhaal/moderne-beginselen-de-vakbeweging>



Polak was vanuit deze principes een belangrijke pleitbezorger van samenwerking tussen verschillende vakbonden. Hij was ervan overtuigd dat een federatie van vakbonden sterker zou zijn en beter in staat om de belangen van werknemers te behartigen. Op 1 januari 1906 werd Het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV) opgericht door 15 vakbonden. Henri Polak werd de eerste voorzitter van deze nieuwe vakcentrale. De NVV ging in 1976 samen met het Nederlands Katholiek Vakverbond en werd de FNV.

### **Een vaste plek aan tafel --- De zeggenschap van werknemers verankerd**

In de eerste helft van de 20e eeuw kregen vakbonden steeds meer voet aan de grond bij werkgevers en de overheid. In het verzuilde Nederland werden na de NVV, wat de vakcentrale was voor het sociaaldemocratische zuil, ook de Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) en het Rooms-Katholiek Vakbureau (RKV) opgericht.<sup>27</sup> In een tijdsbeeld van toenemende samenwerking ontstaat in 1917 ook de CMHF, als koepel van beroepsorganisaties.

In dit tijdsbeeld ontstaat ook de discussie over eventuele collectieve arbeidsonderhandelingen. Een belangrijke doelstelling van de vakbeweging was een geharmoniseerde cao die voor een gehele bedrijfstak zou gelden.<sup>28</sup> Toch was niet iedereen binnen de werknemersbeweging voorstander van collectieve onderhandelingen. Deze zouden in de ogen van tegenstanders voor een wapenstilstand zorgen in de strijd tussen werknemers en werkgevers. Het was dan ook niet voor niks dat het initiatief voor de eerste landelijke cao vanuit werkgeverszijde kwam.<sup>30</sup> Deze werd afgesloten in 1914 in de grafische industrie tussen de Nederlandse Bond van Boekdrukkerijen en de Werkliedenorganisatie in de Typografie.<sup>31</sup> In de cao werden onder andere de duur van de werkweek en een toeslag voor overwerk geregeld. Ook stond in deze cao een differentiatie tussen verschillende 'klassen arbeiders', waardoor in zekere zin een loongebouw ontstond. Daarnaast was een organisatieplicht opgenomen. Werkgevers in de sector mochten alleen werknemers aannemen die aangesloten waren bij de vakbond, andersom mochten de leden van de werknemersorganisatie enkel werken voor patroons die bij een werkgeversverbond waren aangesloten.<sup>32</sup>

In de jaren daarna neemt het aantal afgesloten collectieve arbeidsovereenkomsten toe. In 1927 wordt Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet cao) aangenomen. In deze wet is onder meer opgenomen wat verstaan moet worden onder een cao en welke partijen deze mogen afsluiten.<sup>33</sup> In 1937 volgde ook de Wet op het algemeen verbindend en het onverbindend verklaren van bepalingen van cao's. Deze wet gaf de minister van sociale zaken de bevoegdheid om, op verzoek van de bij de cao betrokken partijen, een cao te laten gelden voor een gehele bedrijfstak. Dus ook bij organisaties die niet bij de onderhandelingen waren betrokken. Met deze toevoeging aan het recht wilde de overheid het afsluiten van cao's stimuleren.<sup>34</sup>

[27] Wikipedia. (n.d.). Nederlands Verbond van Vakverenigingen. Geraadpleegd van [https://nl.wikipedia.org/wiki/Nederlands\\_Verbond\\_van\\_Vakverenigingen](https://nl.wikipedia.org/wiki/Nederlands_Verbond_van_Vakverenigingen).

[28] Socialistische Partij. (z.d.). Vakbondsgeschiedenis in jaartallen. Geraadpleegd van <https://www.sp.nl/achtergrond/vakbondsgeschiedenis-in-jaartallen-0>

[29] Vakbondshistorie. (z.d.). De geschiedenis van de cao. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/de-geschiedenis-van-de-cao/>

[30] Vakbondshistorie. (z.d.). De geschiedenis van de cao. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/de-geschiedenis-van-de-cao/>

[31] AWWN. (z.d.). Eerste landelijke bedrijfstak-cao. Geraadpleegd van <https://www.awvn.nl/eerste-landelijke-bedrijfstak-cao/>

[32] AWWN. (z.d.). Eerste landelijke bedrijfstak-cao. Geraadpleegd van <https://www.awvn.nl/eerste-landelijke-bedrijfstak-cao/>

[33] Wikipedia. (z.d.). Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst. Geraadpleegd van [https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet\\_op\\_de\\_collectieve\\_arbeidsovereenkomst](https://nl.wikipedia.org/wiki/Wet_op_de_collectieve_arbeidsovereenkomst).

[34] AWWN. (z.d.). Algemeen verbindend verklaren (AVV). Geraadpleegd van <https://www.awvn.nl/hr-van-a-tot-z/algemeen-verbindend-verklaren-avv/>.

Dat de zeggenschap van werknemers een belangrijke plek heeft gekregen blijkt nog meer als na de Tweede Wereldoorlog met de Stichting van de Arbeid een landelijk overlegorgaan van de centrale organisaties van werkgevers en van werknemers wordt opgericht. Samen met de vakbonden willen de centrale werkgeversorganisaties wetgeving op het terrein van arbeid zoveel mogelijk in eigen hand houden. Werknemers en werkgevers deelden de overtuiging dat zij na de bevrijding gezamenlijk moesten bijdragen aan de wederopbouw van Nederland.<sup>35</sup> De positie van werknemers wordt verder verstevigd als in 1950 de Wet op de bedrijfsorganisatie wordt ingevoerd. Bij die invoering hoorde de oprichting van de Sociaal-Economische Raad (SER) als adviesorgaan voor de regering over sociaal-economische vraagstukken. De SER gaf werkgevers- en werknemersorganisaties een adviserende taak en bestuurlijke bevoegdheden.<sup>36</sup> Ook de Wet op de ondernemingsraden (WOR) komt in 1950 tot stand, wat de medezeggenschap regelt van werknemers in grotere organisaties. Zo kregen werknemers meer zeggenschap in de organisatie waarin zij werkten. Het krachtsverschil tussen werknemers en werkgevers lijkt tot het verleden te behoren. De vakbeweging had een stevige plek aan de beleidstafel verdiend.

## 2.2 De uitdagingen van de vakbeweging in het naoorlogse Nederland

Met de ontwikkelingen in de eerste helft van de 20e eeuw was de positie van werknemers beduidend sterker geworden. Tevens was de basis gelegd voor wat we later het poldermodel zijn gaan noemen. Een consensusmodel waarin werknemers, werkgevers en overheid in gezamenlijkheid proberen tot een optimale oplossing te komen. Dat die infrastructuur gevormd was betekende echter niet dat de strijd tussen werknemers en werkgevers tot het verleden behoorde.

### Van economische voorspoed tot massaontslagen 1951-1985

In de jaren 50 ging het de vakbeweging voor de wind. In de wederopbouwperiode na de oorlog ontstond een sterke economische groei en een toenemende vraag naar arbeid. Die grote vraag naar arbeid zorgde voor een sterke positie van de vakbonden.<sup>37</sup> Werknemers zagen de meerwaarde van de vakbeweging en sloten zich massaal aan. In 1963 is ruim veertig procent van alle Nederlandse werknemers lid van een vakvereniging. In de verdeling is de verzuilde maatschappij nog duidelijk zichtbaar. De NVV is de grootste met 35,7%, het NKV heeft 29,2% en het CNV 15,8%.<sup>38</sup> Met name in de mijnbouw, de grafische nijverheid en de landbouw is de organisatiegraad hoog

[35] Stichting van de Arbeid. (z.d.). Geschiedenis. Geraadpleegd van <https://www.stvda.nl/nl/stichting-van-de-arbeid/geschiedenis>.

[36] Europa Nu. (2015). Geschiedenis: 70 jaar Sociaal-Economische Raad. Geraadpleegd van [https://www.europa-nu.nl/id/vl5ufii4hsbj/nieuws/geschiedenis\\_70\\_jaar\\_sociaal\\_economische?ctx=vhbnlefwl8ty&s0e=vhdubxdwqzrw&tab=0](https://www.europa-nu.nl/id/vl5ufii4hsbj/nieuws/geschiedenis_70_jaar_sociaal_economische?ctx=vhbnlefwl8ty&s0e=vhdubxdwqzrw&tab=0).

[37] Breij, B. (2008). 2 miljoen leden. Over het verleden, de toekomst en het heden van de Nederlandse vakbeweging'. Vakbondshistorische Vereniging.

[38] Stichting Vakbondshistorisch Archief, (z.d.). Tijdbalk 1945-1975. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1945-1975/>

In het begin van de jaren 70 richtten de vakbonden zich sterk op de nivellering van inkomsten.<sup>39</sup> Een deel van met name het hogere personeel kan zich niet in deze opvatting vinden. Delen van het hoger personeel organiseren zich in eigen bonden zoals de Vereniging van Hoger Personeel (VHP) en de Unie. In het begin van de jaren 70 richtten de vakbonden zich sterk op de nivellering van inkomsten.<sup>40</sup> Een deel van met name het hogere personeel kan zich niet in deze opvatting vinden. Delen van het hoger personeel organiseren zich in eigen bonden zoals de Vereniging van Hoger Personeel (VHP) en de Unie. In 1974 ontstond de vakcentrale voor middengroepen en hoger personeel (MHP).<sup>41</sup> Ook de CHMF speelde een voorname rol in de oprichting van de MHP, die de voorloper was van de VCP.

Waar in de jaren 60 de bomen op de arbeidsmarkt tot de hemel lijken te groeien, keert dat beeld als in 1973 de oliecrisis uitbreekt.<sup>42</sup> De betaalbaarheid van de opgebouwde verzorgingsstaat komt in het geding. De noodzaak tot bezuinigen zorgt ervoor dat de automatische salariscorrectie voor de inflatie uit de meeste cao's verdwijnt.<sup>43</sup> De onrust die ontstaat leidt uiteindelijk tot het Akkoord van Wassenaar in 1982, afgesloten in de Stichting van de Arbeid. De vakbeweging ging akkoord met een matiging van de lonen in ruil voor arbeidstijdverkorting.<sup>44</sup>

Ook ambtenaren krijgen te maken met de bezuinigingen. In 1983 gaan zij massaal de straat vanwege een dreigende salariskorting van 3,5 procent.<sup>45</sup> De staking zorgt ervoor dat het land voor 2 weken grotendeels plat komt te liggen. De post wordt niet bezorgd, de treinen rijden niet en het huisvuil wordt niet meer opgehaald. Na twee weken staken verbiedt de rechter vervolgacties. Uiteindelijk moeten ambtenaren genoegen nemen met een loonmatiging van 3 procent.<sup>46</sup>

### Een identiteitscrisis bij de bonden 1986-2021

Een belangrijke tendens die sinds de jaren 80 opspeelt is het verlies van leden. In heel Europa lopen werknemers weg bij de bond, een ontwikkeling die onomkeerbaar lijkt. De FNV constateert belangrijke trends op de arbeidsmarkt zoals de flexibilisering te hebben gemist. De economische situatie zorgt er eveneens voor dat het moeilijker is om tot goede cao-afspraken te komen. De FNV besluit daarom voortaan per sector te kijken wat haalbaar is, in plaats van bovenaf een 'loonruimte' vast te stellen waarin alle afgesloten cao's moeten vallen.<sup>47</sup>

De individualisering in de maatschappij wordt als een van de mogelijke oorzaken van de dalende organisatiegraad gezien. Hoewel individuele belangenbehartiging van leden altijd een onderdeel van de activiteiten is geweest, komt hier steeds meer nadruk op te liggen. Vanuit de FNV komt zelfs het streven een 'sociale ANWB' te worden. Net als bij de Wegenwacht moeten leden op de vakbond kunnen vertrouwen in geval zij problemen hebben in hun arbeidssituatie.<sup>48</sup>

[39] Stichting Vakbondshistorisch Archief, (z.d.). Tijdbalk 1945-1975. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1945-1975/>

[40] Stichting Vakbondshistorisch Archief, (z.d.). Tijdbalk 1945-1975. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1945-1975/>

[41] <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/van-nchp-cmhf-naar-mhp/>

[42] CNV. (z.d.). Geschiedenis CNV. Geraadpleegd van <https://www.cnv.nl/samen-in-actie/geschiedenis-cnv/>

[43] Stichting Vakbondshistorisch Archief, (z.d.). Tijdbalk 1975-2000. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/>

[44] Historiek. (2018). Akkoord van Wassenaar (1982) - Poldermodel. Geraadpleegd van <https://historiek.net/akkoord-van-wassenaar-1982-poldermodel/82856/>

[45] Andere Tijden. (2003). Ambtenarenstaking 1983. Geraadpleegd van <https://anderetijden.nl/afllevering/444/Ambtenarenstaking-1983>

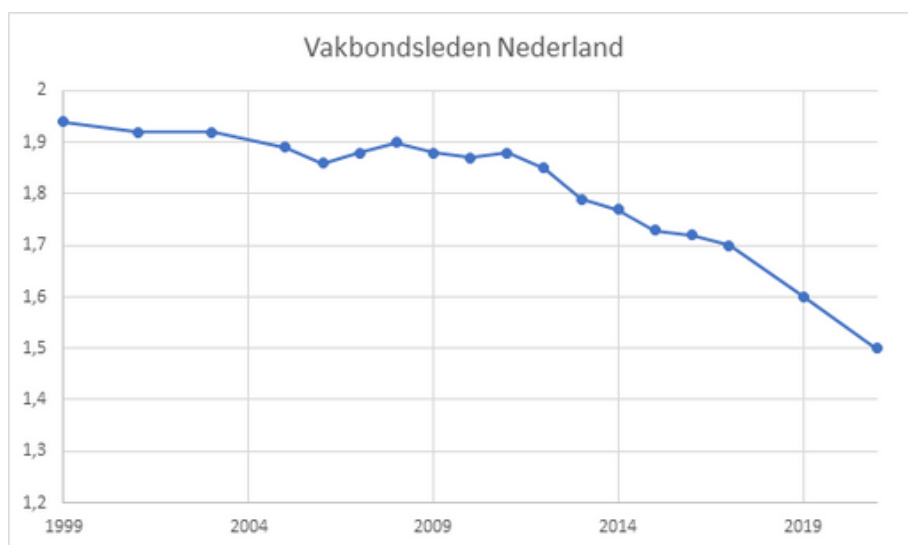
[46] Vakbondshistorie.nl. (z.d.). 1983: het jaar van de grote ambtenarenacties. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/1983-het-jaar-van-de-grote-ambtenarenacties/>

[47] Leidsch Dagblad (1986). De vakcentrale FNV laat de teugels vieren. Geraadpleegd van: <https://leiden.courant.nu/issue/LD/1986-10-07/edition/0/page/13>

[48] Stichting Vakbondshistorisch Archief, (z.d.). Tijdbalk 1975-2000. Geraadpleegd van <https://vakbondshistorie.nl/tijdbalk-canon/tijdbalk-1975-2000/>

In dezelfde tijdsperiode voeren steeds meer westerse landen een neoliberal beleid.<sup>49</sup> Overheden besluiten een beleid te voeren dat sterker op de markt georiënteerd is. Ook de kabinetten Lubbers opteren voor een terugtrekkende overheid. In de slipstream hiervan raakt het New Public Management populair binnen de bestuurskunde. Deze stroming wilde de principes uit het bedrijfsleven grotendeels toepassen op de publieke sector.<sup>50</sup> Zuinigheid, doelmatigheid en efficiëntie worden belangrijke waarden voor het functioneren van de overheid. Verschillende overheidstaken zoals de postbezorging en het treinennet worden door de overheid afgestoten en aanbesteed aan private bedrijven. Het paradigma dat de markt de beste oplossing is voor economische vraagstukken verslechterd de positie van vakbonden.

Sinds de jaren 80 lijken vakbonden steeds meer moeite te krijgen om het vakbondswerk aantrekkelijk te maken voor werknemers. Hoewel we in hoofdstuk 5 dieper ingaan op de achtergronden van het teruglopende ledenaantal, blikken we hier al vooruit door te wijzen op een bredere ontwikkeling. In maart 2021 waren anderhalf miljoen Nederlanders aangesloten bij een vakbond.<sup>51</sup> Dat aantal lag daarmee op het laagste niveau sinds 1966. In 2021 was nog slechts 18 procent van de werknemers in Nederland lid. Onder ambtenaren lag de organisatiegraad nog rond de 30 procent, maar in sectoren zoals de zakelijke dienstverlening, communicatiesector en de handel vinden werknemers nauwelijks aansluiting bij de bond.<sup>52</sup>



Grafiek: Vakbondsleden in Nederland in de periode 1999-2019 in miljoenen. Ontleend aan CBS, 2021.

[49] Redactie Parlement.com. (z.d.). Neoliberalisme. Geraadpleegd van <https://www.parlement.com/id/vkc7ggsyv5vr/neoliberalisme>

[50] Wikipedia. (z.j.). New Public Management. Geraadpleegd van [https://nl.wikipedia.org/wiki/New\\_Public\\_Management](https://nl.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management)

[51] Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). Opnieuw minder vakbondsleden in 2021. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/44/opnieuw-minder-vakbondsleden-in-2021>

[52] TNO en CBS (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).



Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen laten zien dat het in de 21e eeuw steeds lastiger werd voor vakbonden om werknemers te binden. Zo stemt bij verkiezingen een toenemend deel van de lageropgeleiden op rechtste partijen.<sup>53</sup> Daarmee verliest de linkerflank, die traditioneel nauw betrokken was bij de werkende klasse, een deel van haar electoraat. Culturele thema's als veiligheid en migratie lijken in het maatschappelijk debat daarmee meer aandacht te krijgen dan de arbeidsvoorwaarden van werknemers.<sup>54</sup> Ook bleek het voor de bonden met name moeilijk om jongeren aan te spreken. 21,5 procent van de vakbondsleden was in 2021 al de AOW-gerechtigde leeftijd gepasseerd.<sup>55</sup> In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)<sup>56</sup> geeft meer dan de helft van de niet-vakbondsleden aan, simpelweg nooit serieus over een lidmaatschap te hebben nagedacht. Deze reden om niet lid te worden werd beduidend meer genoemd dan potentiële argumenten dat het vakbondslidmaatschap te duur zou zijn of ontevredenheid over het functioneren van de bonden. Dat werknemers de noodzaak niet zien om lid te worden van een vakbond is niet verrassend. Ook niet leden zijn immers gewoon onderdeel van de overeengekomen cao. 'Free-riders' gedrag kan daarmee een belangrijke belemmering zijn voor het lidmaatschap van de vakbeweging.

De afgenomen binding van werknemers met vakbonden, betekent echter niet dat vakbonden geen plek meer hebben aan de onderhandelingstafel. Nog altijd geldt voor 73 procent van de in loondienst werkende Nederlanders dat er op hun dienstverband een cao van toepassing is.<sup>57</sup> Hoewel dit percentage de afgelopen jaren dalende was, gaat het hier alsnog om een ruime meerderheid van alle dienstverbanden. Dat de dekkinggraad van cao's hoog blijft kan worden verklaard door een samenspel van de relatief hoge organisatiegraad van werkgevers en de wettelijke mogelijkheid om de cao algemeen verbindend te verklaren.<sup>58</sup> Hoogleraar arbeidsverhoudingen Paul de Beer stelt daarom dat vakbonden de plek aan de onderhandelingstafel in zekere zin 'gegrond' krijgen door de werkgeversorganisaties en de overheid.<sup>59</sup> Daar staat tegenover dat de macht van werknemersorganisaties aan de onderhandelingstafel kleiner wordt. Als gevolg van de lage organisatiegraad zijn de vakbonden niet sterk genoeg meer om de andere partijen aan de onderhandelingstafel hun wil op te leggen.

[53] Houtman, D., P. Achterberg en A. Derk (2008). Farewell to the Leftist Working Class. New York: Transaction Publishers.

[54] Breij, B. (2008). 2 miljoen leden. Over het verleden, de toekomst en het heden van de Nederlandse vakbeweging'. Vakbondshistorische Vereniging.

[55] Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021). Opnieuw minder vakbondsleden in 2021. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/44/opnieuw-minder-vakbondsleden-in-2021>

[56] TNO en CBS (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).

[57] CBS. (2022). Werknemers met reguliere cao, 2014-2021. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2022/43/werknemers-met-reguliere-cao-2014-2021>

[58] Van der Valk, P. (2016). Cao onder druk. Onderzoek naar ontwikkelingen van collectieve arbeidsverhoudingen in relatie tot de cao, Amsterdam, De Burcht.

[59] De Beer, P. (2018). De vakbeweging op een keerpunt. Amsterdam, De Burcht.

## Na de coronacrisis: Het begin van de ommekeer? 2021-

De ontwikkelingen in de laatste dertig jaar schetsen een relatief somber beeld voor de vakbeweging. Werknemers zien steeds minder aanleiding lid te worden van de vakbeweging, wat de positie aan de onderhandelingstafel verzwakt. Tegelijkertijd kan men stellen dat vakbonden in zekere zin slachtoffer zijn geworden van het eigen succes. Klaarblijkelijk zijn veel werknemers tevreden met hun arbeidsvoorwaarden en zien zij simpelweg de noodzaak niet om lid te worden.

De stelling dat mensen de noodzaak niet meer zagen om lid te worden sluit aan bij een bijzondere ontwikkeling die na de coronacrisis is opgetreden. Onder meer de lagere productie tijdens corona en de oorlog in Oekraïne hebben geleid tot recordinflatie.<sup>60</sup> Deze inflatie zorgde voor een lagere koopkracht voor werknemers en zette voor sommigen zelfs de bestaanszekerheid onder druk. Tegelijkertijd heerst er grote krapte op de arbeidsmarkt, wat ervoor zorgt dat in veel sectoren moeilijkheden hebben om geschikt personeel te vinden. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor een sterkere positie van werknemers en daarmee de vakbonden. In tegenstelling tot de voorgaande jaren slagen de bonden erin om tot cao's te komen waarin grote loonstijgingen tot stand komen. Het akkoord bij de NS, na verschillende stakingen, waarin medewerkers er onder andere 9,25 procent op vooruit gingen, illustreert de kracht die de werknemersbeweging nog heeft.<sup>61</sup> Het succes bij de NS laat zien dat werknemers binnen de huidige arbeidsmarkt een vuist kunnen maken tegen werkgevers.

Met de sterkere onderhandelingspositie lijken de vakbonden de wind weer in de zeilen te hebben. Daarmee vinden ook de werknemers de weg naar de vakbond weer terug. Na jaren van krimp zagen de bonden weer een stijging van het ledenaantal en ook de actiebereidheid neemt toe. In 2023 vonden er in verschillende sectoren stakingen plaats, waarmee de bereidheid om op te komen voor de eigen arbeidsvoorwaarden ineens terug blijkt. Ook jongeren vinden de weg naar de vakbond. Van de nieuwe leden bij de FNV is het merendeel onder de 35 jaar oud.<sup>62</sup> De nieuwe leden zijn voornamelijk actief in sectoren waar in de cao-onderhandelingen goede resultaten zijn bereikt. Een signaal dat de ook jonge werknemers nog altijd bereid zijn zich aan te sluiten bij de bond als zij de effecten ervan zien.

Het is prematuur om te bepalen of de hernieuwde aantrekkingskracht van vakbonden een duurzame ontwikkeling betreft of slechts een tijdelijke opleving. Deze beknopte geschiedenis laat zien dat vakbonden vaak floreren in tijden waarin werknemers erin slagen om goede voorwaarden af te dwingen. In een tijd waarin de bedrijfsresultaten goed zijn, de arbeidsmarkt krap is en de inflatie hoog is, lijken alle randvoorwaarden aanwezig voor een sterke positie van de vakbeweging. Ook de uitdagingen die gepaard gaan met de uitvoering van de Wet toekomst pensioenen (Wtp) kunnen de positie van de vakbeweging onder de beroepsbevolking versterken. Niettemin is de vraag of wanneer de arbeidsmarkt en de inflatie weer tot rust komt, de vakbeweging erin blijft slagen om nieuwe leden te binden en de nieuw geworven leden te behouden. In de volgende hoofdstukken verkennen we aan de hand van interviews en literatuur hoe de toekomst van de vakbonden eruit kan gaan zien.

[60] CBS. (2021). Hoogste inflatie in bijna 40 jaar. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/49/hoogste-inflatie-in-bijna-40-jaar>.

[61] Redactie RTL Nieuws. (2022). Doorbraak cao-onderhandeling NS: FNV-econoom: 'Geen doorslaand succes, maar een realistische deal'. Geraadpleegd van <https://www.rtl.nl/rtl-nieuws/artikel/5332534/doorbraak-cao-onderhandeling-ns-fnv-econoom/>

[62] Vollebregt, B. (2022). Vakbond FNV heeft ineens de wind in de zeilen. Trouw. <https://www.trouw.nl/duurzaamheid-economie/vakbond-fnv-heeft-ineens-de-wind-in-de-zeilen~be2fd008/>



## 3. De vakbeweging in actie

De vakbeweging in Nederland kent een rijke geschiedenis. Maar zoals in het vorige hoofdstuk is besproken bestaat de vakbeweging uit verschillende typen organisaties. In dit hoofdstuk beschouwen we het landschap van organisaties die vallen onder de zogenaamde vakbeweging. In paragraaf 1 werken we de verschillen uit tussen beroepsorganisaties, vakbonden en vakcentrales. Daarnaast bespreken we hoe de verschillende organisaties zich tot elkaar verhouden. In de tweede paragraaf gaan we dieper in op de verhoudingen tussen de vakbeweging en werkgevers. In het geschiedenis hoofdstuk lieten we zien hoe de positie van de vakbeweging ten opzichte van werkgevers zich heeft ontwikkeld. Hier bespreken we met de geïnterviewden hoe zij naar de huidige positie van de vakbeweging kijken ten opzichte van werkgevers. Tot slot gaan we in paragraaf 3 in op medezeggenschapsstructuren binnen organisaties. Aan de hand van de interviews werken we uit hoe onderneminggraden invloed kunnen hebben op de werkomstandigheden, hoe ze het verschil kunnen maken, wat de belangrijkste problemen zijn waar ze tegenaan lopen en in hoeverre mensen enthousiast kunnen worden gemaakt voor de medezeggenschap. We bespreken daarnaast hoe de samenwerking tussen de vakbeweging en de medezeggenschap verloopt en hoe zij elkaar kunnen versterken.

### 3.1 Beroepsorganisaties, vakbonden en vakcentrales

De vakbeweging bestaat uit een brede waaier van organisaties die opkomen voor de belangen van werknemers. Hieronder schetsen we kort de plek van beroepsorganisaties, vakbonden en vakcentrales binnen deze beweging.

#### Beroepsorganisaties/sectorale organisaties

Beroepsorganisaties komen op voor de belangen van professionals die een specifiek beroep uitoefenen. Zoals in hoofdstuk 2 is besproken verenigden werkenden zich al om zich over de inhoud van werk te bekommeren, voordat de strijd om arbeidsvoorwaarden op gang kwam. Beroepsorganisaties bevorderen de ontwikkeling van het beroep. Dat kan bijvoorbeeld door bijscholing te organiseren of als platform te fungeren voor kennisdeling tussen professionals onderling. Beroepsorganisaties kunnen er eveneens op gericht zijn om de kwaliteit van het beroep te verbeteren. Dit kan worden vormgegeven, bijvoorbeeld door beroepsstandaarden op te stellen of kwaliteitscontroles te organiseren. Naast beroepsorganisaties bestaan er ook sectorale organisaties. Deze richten zich op de belangen van werkenden binnen een bepaalde sector.



## Vakbonden

Vakbonden komen op voor de arbeidsvoorwaarden van werknemers. Vakbonden proberen de positie van werknemers ten opzichte van werkgevers te versterken op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Een belangrijk instrument daarvoor zijn de cao-onderhandelingen. Door het afsluiten van cao's kunnen vakbonden de belangen van werknemers collectief behartigen en de onderhandelingspositie van individuele werknemers versterken. Ook bieden vakbonden doorgaans individuele rechtshulp wanneer leden een conflict hebben met de werkgever. Zo kunnen bonden bijstand verlenen bij arbeidsconflicten, ontslagzaken en daarbij medewerkers wijzen op hun rechten en plichten. Ook kunnen vakbonden stakingen uitroepen. Zo bevorderen ze de solidariteit tussen werknemers om gezamenlijk een blok te vormen tegen de werkgever.

## Vakcentrales

Vakcentrales zijn organisaties waarin verschillende vakbonden samenkomen. Zoals in hoofdstuk 2 besproken konden werknemers beter een vuist maken door gezamenlijk de strijd met werkgevers aan te gaan. Een van de belangrijkste functies van vakcentrales is het vertegenwoordigen van de belangen van werknemers in overleg met de overheid en werkgeversorganisaties op centraal niveau. Het besef dat een centrale leiding nodig was om de belangen van werknemers zo goed mogelijk te kunnen vertegenwoordigen, zorgde ervoor dat vakcentrales een belangrijke plaats kregen binnen de vakbeweging.

## Zowel vakbond als beroepsorganisatie – Een niet uitsluitende categorisering

In werkelijkheid beschikken veel organisaties in de vakbeweging over aspecten die zowel bij een vakbond als bij een beroepsorganisatie horen. De traditionele scheidslijnen tussen vakbond en beroepsorganisatie bestaan in de praktijk vaak niet. Er bestaan verschillende belangenorganisaties die het belang van beroepsinhoud behartigen, maar tegelijkertijd de belangen van de inhoud van het werk behartigen. Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld NU'91, beroepsorganisatie voor verzorgenden en verplegenden, en de Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak (NVvR). Beleidsadviseur Janine Woudstra van de NVvR: *'Wij zijn net zoveel beroepsvereniging als dat we vakbond zijn. Afhankelijk van de thema's die leven onder de leden is het ook een keuze van het bestuur, waar je jezelf als organisatie op wilt profileren.'*

Een ander voorbeeld is de Algemene Onderwijsbond (AOB), ook zij vertegenwoordigen de belangen van het onderwijspersoneel zowel op onderwijsinhoud als op arbeidsvoorwaarden. Thijs Roovers, lid van het dagelijks bestuur van de AOB, is groot voorstander van organisaties die als vakbond en als beroepsorganisatie functioneren: *'Vanuit de historie is het interessant dat de eerste organisaties binnen de vakbeweging op beroepsinhoud gericht waren. Pas later kwam de bemoeienis met het arbeidsvoorwaardelijke deel. In de vertegenwoordiging van de leden zijn zowel arbeidsvoorwaarden als beroepsinhoud belangrijk. Ik vind het daarom onlogisch om een harde knip te maken tussen vakbonden en beroepsorganisaties.'*

Voor deze verkenning is gesproken met veel mensen die actief zijn in en rond de Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen bij Overheid, Onderwijs, Bedrijven en Instellingen (CMHF). De CMHF is als vakbond een onafhankelijke koepel van 43 beroeps- en belangenverenigingen. Op hun beurt is de CMHF vervolgens weer aangesloten bij vakcentrale VCP.<sup>63</sup> Volgens Gezina ten Hove, adviseur arbeidsvoorwaarden bij de CMHF, werkt die constructie goed: *‘De beroepsorganisaties die zijn aangesloten binnen de CMHF zijn echt autonoom, dat is de kracht van de constructie. Waar bij veel andere bonden sprake is van een centrale leiding is er bij ons veel meer afstemming. Bij veel van onze verenigingen staat het ‘gilde-aspect’ nog centraal. Het gaat ze eerst om de inhoud en dan pas om arbeidsvoorwaarden. Dat maakt echter nog niet dat ze arbeidsvoorwaarden onbelangrijk vinden. Via de CMHF zijn deze beroepsorganisaties toch vertegenwoordigd aan de cao-tafel’.*

### 3.2 Positie ten opzichte van de werkgever

De vakbeweging kent dus verschillende typen organisaties. Dat roept de vraag op in hoeverre de vakbeweging zich kan richten op zowel arbeidsvoorwaarden als beroepsinhoud. Deze vraag parkeren we echter voor nu en bespreken we nader in hoofdstuk 4. Eerst gaan we in op de verhouding tussen de vakbeweging en de werkgevers. In het vorige hoofdstuk is uitgewerkt hoe de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers zich hebben ontwikkeld over tijd. In tijden van krapte op de arbeidsmarkt, economische voorspoed en een hoge organisatiegraad lukt het vakbonden vaak beter om goede resultaten te bereiken aan de onderhandelingstafel.

Robbert Coenmans, beleidsadviseur bij FNV, herkent het hierboven geschetste beeld in ieder geval bij de cao-onderhandelingen: *‘De huidige krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor een sterke onderhandelingspositie. Enerzijds omdat bedrijfsresultaten erg goed zijn, anderzijds doordat werknemers zo bij een andere organisatie terecht kunnen. We zien ook dat het aantal cao’s dat wordt afgesloten weer toeneemt. De exacte verklaring daarvoor heb ik niet, maar duidelijk is dat de veranderde maatschappelijke situatie daarin een rol speelt.’*

Hoewel geconcludeerd kan worden dat de positie van werknemers ten opzichte van werkgevers afhangt van onder meer de economische situatie, is het onmogelijk om te spreken over een sterke positie ten opzichte van werkgevers die voor alle werknemers zou gelden. Er zijn grote verschillen per sector of achterban te zien, zo licht Jan Hut, hoofd beleids- en juridische zaken van de CMHF, toe: *‘Als ik kijk naar de onderhandelingen voor de cao Rijk dan zie je aan de kant van werknemersorganisaties grote verschillen. Onze achterban van voornamelijk hoger opgeleiden heeft al jaren goede arbeidsvoorwaarden en als CMHF hebben wij ook een goede relatie met de werkgeverszijde van de tafel. Vakbonden van wie de achterban vooral in de lagere schalen zit, pleiten vaak juist voor een sterkere nivellering door in te zetten op betere arbeidsvoorwaarden voor de onderkant van het loongebouw.’*

[63] <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2023-02-18>

Die grote verschillen zorgen ervoor dat er niet gesproken kan worden over een algemene positie van de werknemers ten opzichte van werkgevers. Die verschillen maken een pluriform aanbod van werknemersorganisaties ook noodzakelijk, zo stelt Hut: *‘Onze achterban voelt zich doorgaans niet thuis bij onderhandelingen waarin het per definitie hard tegen hard gaat. Ik hoor vaak van mensen dat ze wel lid willen zijn van de vakbeweging, maar niet bij de schreeuwers willen horen. Bij hen past een lidmaatschap bij een van de verenigingen die aangesloten zijn bij de CMHF dan goed. Tegelijkertijd heb je die hardere lijn ook nodig. Het behoud van die pluriformiteit aan werknemerszijde is dus cruciaal.’* Bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen Paul de Beer deelt de mening dat de positie van werknemers ten opzichte van werkgevers moeilijk te generaliseren is: *‘Niet alle vakbonden hebben dezelfde doelen. Bonden die voornamelijk opkomen voor werknemers in de hogere schalen zitten in een wezenlijk andere positie. Dat zorgt daarmee dus ook voor andere speerpunten aan de onderhandelingstafel.’*

In hoofdstuk 2 is de teruglopende organisatiegraad binnen de vakbeweging besproken. Doordat steeds minder werkenden lid zijn van een vakbond, zou de legitimiteit van de vakbonden om namens werknemers te spreken afnemen. Paul de Beer legt uit, dat dit niet betekent dat de invloed van de vakbeweging zou zijn uitgespeeld: *‘Waarom duurde het zo lang voordat er een nieuw pensioenstelsel kon worden ingevoerd? Dat kan enkel worden verklaard doordat alle kabinetten vonden dat een dergelijke stelselwijziging alleen kan worden doorgevoerd met instemming van de vakbonden en de werkgevers. Dat soort ontwikkelingen laten zien dat vakbonden nog altijd een belangrijke plaats hebben. Daarnaast is de cao ook voor werkgevers een belangrijk instrument. Onder werkgevers is de organisatiegraad bij brancheorganisaties nog wel hoog. Om een cao af te kunnen sluiten is een vertegenwoordiging aan werknemerszijde nodig. Dus ook langs die weg houdt de vakbeweging een belangrijke plek aan tafel.’*

Hoe de vakbeweging en de werkgevers zich tot elkaar verhouden is eveneens sterk afhankelijk per sector, zo stelt Maaïke van der Aar, bestuurder bij FNV Jeugdzorg: *‘Ik raak onze achterban niet alleen door met werkgevers te gaan strijden, enkel over de salarissen in de jeugdzorg. Alleen inzetten op loon is wat masculiene taal. Het past niet bij de vaak vrouwelijke en hoger opgeleide achterban die ik vertegenwoordig. Die grondhouding maakt uit voor hoe wij ons tot werkgevers verhouden.’*

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat er grote verschillen bestaan in de manier hoe de vakbeweging en werkgevers zich tot elkaar verhouden. Zowel de achterban als de sector spelen een belangrijke rol in hoeverre de vakbeweging een strijdbare rol kan en wil pakken ten opzichte van werkgevers. Wel spelen maatschappelijke en economische ontwikkelingen een belangrijke rol om in algemene zin uitspraken te doen over in hoeverre werknemersorganisaties kunnen ‘opboksen’ tegen werkgevers. In tijden met krapte op de arbeidsmarkt, in economische voorspoed en een hoge organisatiegraad, slaagt de vakbeweging er doorgaans beter in om tastbare resultaten voor de achterban te behalen.

### 3.3 Medezeggenschap en de vakbeweging: Communicerende vaten?

In deze paper ligt de nadruk voornamelijk op werknemerszeggenschap via de vakbeweging. De stem van werknemers kan echter ook duidelijk naar voren komen via medezeggenschapsstructuren binnen organisaties. In deze paragraaf gaan we dieper in op in hoeverre medezeggenschapsstructuren en de vakbeweging elkaar kunnen versterken. Allereerst bespreken we de achtergronden van medezeggenschapsstructuren, daarna gaan we in op verhoudingen tussen medezeggenschap en de vakbeweging en tot slot beschouwen we hoe de medezeggenschap en vakbeweging elkaar kunnen versterken.

#### Medezeggenschap in organisaties: zeggenschap voor werknemers

De bekendste vorm van medezeggenschap is de Ondernemingsraad (OR). Op grond van de 1950 ingevoerde Wet op de Ondernemingsraden (WOR)<sup>64</sup> moet iedere organisatie waar ten minste 50 medewerkers in dienst zijn een ondernemingsraad instellen. Ook worden de taken en bevoegdheden van de ondernemingsraad beschreven waarvan de belangrijkste zijn het adviesrecht en het instemmingsrecht. Ondernemingsraden hebben adviesrecht voor cruciale financiële, economische en organisatorische besluiten. Zo kan de OR bijvoorbeeld op grond van Artikel 30 advies uitbrengen over elk door hem voorgenomen besluit bij de benoeming of het ontslag van een bestuurder van de onderneming. Ook heeft de OR instemmingsrecht voor besluiten die betrekking hebben op personele regelingen.<sup>65</sup>

De OR heeft een dualistische taakstelling. Enerzijds richt de OR zich op het behartigen van de belangen van werknemers en tegelijkertijd op het in acht nemen van het bredere belang van de onderneming. De ondernemingsraad is daarmee, in tegenstelling tot de vakbeweging, niet volledig onafhankelijk ten opzichte van de werkgever. Zo zijn alle leden van de OR in dienst bij de betreffende organisatie en kunnen ondernemingsraden bijvoorbeeld geen stakingen uitroepen. Daarnaast is het uitgangspunt dat de medezeggenschap de zeggenschap volgt, terwijl de vakbeweging veel meer agendavormend werkt.

De ondernemingsraad kan op verschillende manieren vorm krijgen.<sup>66</sup> Zo kunnen organisaties van 10 tot en met 50 medewerkers een personeelsvertegenwoordiging (pvt) instellen. Grote organisaties met meerdere bedrijfsonderdelen hebben de mogelijkheid om per bedrijfsonderdeel een OR in te stellen. Overkoepelend kan er gekozen worden voor een centrale ondernemingsraad (COR). Ook bestaan er groepsondernemingsraden (GOR) waarbij enkele bedrijfsonderdelen samen een ondernemingsraad vormen. Zo is de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk) het hoogste medezeggenschapsorgaan van de Rijksoverheid. De Groepsondernemingsraad Rijk bestaat uit vertegenwoordigers van elk ministerie. Deze vertegenwoordigers zijn lid van de ondernemingsraad van hun eigen departement en worden vervolgens afgevaardigd naar de GOR Rijk.<sup>67</sup>

[64] <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2023-02-18>

[65] Zie voor meer informatie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemingsraad/vraag-en-antwoord/wat-doet-een-ondernemingsraad-or>

[66] <https://www.ser.nl/nl/thema/medezeggenschap/medezeggenschapsstructuren>

[67] <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/groepsondernemingsraad-rijk>

Ondanks dat ondernemingsraden niet volledig losstaan van de kunnen ze een belangrijke rol kunnen spelen in de vertegenwoordiging van werknemersbelangen. Zo stimuleren ondernemingsraden onder meer dat er voldoende overleg is tussen werkvloer en leiding, er goede arbeidsomstandigheden zijn, kijken ze of afspraken en regels over arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en rusttijden worden nageleefd en of er gelijke behandeling bestaat voor de medewerkers.<sup>68</sup>

### Taakverdeling met de vakbeweging en spanningen

De cao-onderhandelingen is een taak voor de vakbonden. In de WOR staat in artikel 27 lid 3<sup>69</sup> opgenomen dat het instemmingsrecht van ondernemingsraden niet toeziet op de cao-onderhandelingen. Ook eventuele verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds is op grond van de WOR geen taak voor de or. Volgens Gezina ten Hove is het belangrijk dat de cao-onderhandelingen bij de vakbonden blijven: *'Vakbonden kunnen vanaf de buitenkant alles zeggen in de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden. De ondernemingsraad heeft altijd een afhankelijkheidsrelatie wat echt onderhandelen over arbeidsvoorwaarden veel moeilijker maakt. De or ook verantwoordelijk maken voor arbeidsvoorwaarden binnen een organisatie zou niet verstandig zijn.'*

In de praktijk is de afbakening een stuk minder duidelijk. Vaak heeft de scheidslijn tussen ondernemingsraden en de vakbeweging een dynamisch karakter.<sup>70</sup> Bijvoorbeeld, de specifieke onderwerpen die vallen onder artikel 27 van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) zijn niet altijd duidelijk afgebakend. Zo vallen bonusregelingen, optieregelingen en lease-autoregelingen onder de thema's waar de ondernemingsraad in de praktijk vaak wel instemmingsrecht over heeft.<sup>71</sup> Daarnaast komt het steeds vaker voor dat cao-partijen bewust een rol toekennen aan de ondernemingsraad voor verdere invulling van cao-bepalingen. De cao-bepaling stelt dan het kader vast waarbinnen de werkgever en de ondernemingsraad gedetailleerde afspraken op bedrijfsniveau kunnen maken. Op deze manier kan er tegemoet gekomen worden aan de behoefte van bedrijven aan maatwerk en flexibiliteit.

Toch kan het voor de vakbeweging ook negatieve gevolgen hebben wanneer de ondernemingsraad zich nadrukkelijk met arbeidsvoorwaarden gaat bemoeien. Bekend is het voorbeeld van supermarktketen Jumbo dat direct zaken deed met de centrale ondernemingsraad en zo de vakbonden buitenspel wilden zetten. In plaats van een cao met de vakbeweging werd een arbeidsvoorwaardenregeling (AVR) met de directie afgesloten. Voor een goede werknemersvertegenwoordiging is het dus belangrijk dat vakbond en or elkaar versterken in plaats van tegenwerken. Janine Woudstra, beleidsadviseur bij de NVvR, wijst er op dat vakbond en ondernemingsraad zich niet tegen elkaar moeten uitspelen: *'Wij hebben veel contact met de centrale ondernemingsraad. Je kunt als werkgever sommige vraagstukken juridische spelen via de vakbeweging of via de ondernemingsraad. De tendens bij werkgevers in algemene zin is om dan sneller te kijken naar de ondernemingsraad. Als vakbeweging en ondernemingsraad moet je dus zorgen dat je niet tegen elkaar wordt uitgespeeld.'*

[68] <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondernemingsraad/vraag-en-antwoord/wat-doet-een-ondernemingsraad-or>

[69] <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002747/2023-02-18>

[70] Sprengers, L. C. J. (2005). 'Verhouding ondernemingsraad vakbonden: communicerende of concurrerende vaten?'. cao-recht in beweging, 59-102.

[71] Van Westerlaak, L. (2022). OR en arbeidsvoorwaarden. Geraadpleegd van: <https://www.sprengersadvocaten.nl/actueel/publicaties/or-en-arbeidsvoorwaarden/>

Johan Veld, voorzitter Departementale Ondernemingsraad SZW, legt uit dat indien de samenwerking goed loopt vakbeweging en medezeggenschap natuurlijke partners zijn: *'De koppeling is versterkend. De vakbond heeft de vrijheid aan de slag te gaan met de cao. In de medezeggenschap kijk je voornamelijk naar het functioneren van je eigen organisatie. Als OR heb je daardoor meer legitimiteit in de organisatie zelf. Vanuit de medezeggenschap kun je het krachtiger aangeven als professionals bijvoorbeeld taken moeten doen die niet passend zijn. Als ondernemingsraad kun je dat van binnenuit agenderen. Te vaak is het idee dat or en vakbeweging elkaar in de weg zouden zitten, het is echt zaak om actief te verbinding met elkaar te leggen.'*

Veel organisaties in de vakbeweging zoeken ook actief de verbinding met de medezeggenschap, zo bleek uit de interviews. Thijs Roovers: *'De cao is dienend aan de medezeggenschap. Dat betekent dat wij als AOb sterk inzetten op het positioneren van medezeggenschapsorganen. Wij geven bijvoorbeeld trainingen en hebben juristen in dienst die alles weten van arbeidsrecht en medezeggenschap. Zo brengen we de medezeggenschap in staat om ook echt positie te nemen en hun rol goed te kunnen uitvoeren.'*

*'De ondernemingsraad speelt een belangrijke rol om te kijken of de cao wordt nageleefd. Wij stemmen dus heel veel af met de ondernemingsraden. In de basis zie ik de verhouding tussen vakbeweging en ondernemingsraad dus als elkaar versterkend.'*

### **Legitimiteit --- Moeite met nieuwe aanwas**

Hoewel medezeggenschapsstructuren door hun afhankelijkheidsrelatie met de werkgever een duidelijk andere positie innemen dan de vakbeweging kunnen ze een belangrijke rol spelen in het opkomen voor goede arbeidsomstandigheden. Niettemin kampt ook de medezeggenschap met het probleem dat het lastig is werknemers bereid te vinden zich hiervoor in te zetten. Jurjen Glazenburg voorzitter van de VHMF: *'Vaak wordt er door leidinggevenden, in ieder geval binnen de overheid, niet positief gekeken naar een functie binnen de medezeggenschap. Jongeren zijn mede daardoor helaas moeilijk te enthousiasmeren voor de medezeggenschap. Hoewel de top juist behoefte zou hebben aan goed georganiseerde tegenspraak, zijn organisaties daar nog vaak niet op ingericht.'* Johan Veld: *'De medezeggenschap binnen de Rijksoverheid kampt met een aantal problemen. Door leidinggevenden wordt de medezeggenschap inderdaad lang niet altijd gepromoot. Soms wordt het enthousiaste jongeren zelfs afgeraden omdat het in combinatie met het reguliere werk te zwaar zou zijn. Daarbij is ook de zittingsduur een probleem. Veel werknemers willen zich best inzetten maar niet voor vele jaren in de ondernemingsraad plaatsnemen. Tot slot zie je ook dat in de top van ambtelijke organisaties vaak de medezeggenschap een ondergeschoven kindje is. Vaak wordt verzuimd om de meerwaarde te benutten die de medezeggenschap kan bieden. Voor topambtenaren is het vaak toch een ondergeschoven kindje.'*



Bob Vermaak, directeur van E-Democracy, faciliteert met zijn organisatie OR verkiezingen. Hij erkent dat het lastig is werknemers betrokken te krijgen bij de medezeggenschap: *'Jonge mensen stellen zich niet vaak kandidaat voor medezeggenschapsorganen. Dat komt in mijn ogen voornamelijk doordat het imago is dat je het werk erbij moet doen naast je reguliere functie, zonder dat je er echt ruimte voor krijgt. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat mensen de medezeggenschap toch vaak als een educatieve plek zien, terwijl de ondernemingsraad echt een machtsorgaan is. Je kunt, als je de rol goed invult, een belangrijke rol spelen op thema's als werkdruk en de aansturing van de organisatie. Om daartoe te komen is het belangrijk dat medezeggenschapsorganen dus ook goed getraind worden. Daarbij is het ook belangrijk dat er vakbondsleden in de OR zitten, dat helpt om de brug te kunnen slaan. Nu zie je ook dat in veel ondernemingsraden de afstand tot de rest van de werkvloer te groot is. Doordat mensen in de organisatie de medezeggenschapsstructuren nauwelijks zien, raken ze ook niet geïnteresseerd om zelf een bijdrage te leveren.'*

Robbert Coenmans schreef een proefschrift over ondernemingsraden in de verpleeghuiszorg. Hij zag dat het ook daar lastig is om mensen te werven, maar dat de bereidheid toeneemt wanneer er belangrijke zaken fout gaan in de organisatie: *'Uit mijn proefschrift blijkt dat het heel lastig is om mensen te vinden voor een ondernemingsraad, tenzij er op enig moment gedoe is binnen de organisatie. Op dat moment zijn mensen toch bereid zich in te zetten en dat kan ook vanuit de ondernemingsraad zijn. Dan kom je dus wel in de situatie terecht waarin de OR en de top van de organisatie op een specifiek thema tegenover elkaar staan. Veel bestuurders in de verpleeghuiszorg zijn slim en geven proactief veel info aan de ondernemingsraad. Dan voelt deze zich heel erg betrokken en veel meer een partner in plaats van tegenstander.'*

De ondernemingsraad kan dus niet de rol van de vakbeweging overnemen. Net als de vakbeweging heeft ook de medezeggenschap grote moeite met de aanwas van nieuwe mensen. Daarnaast kan de or in tegenstelling tot de vakbeweging niet onafhankelijk opereren ten opzichte van de werkgever. Een situatie waarin de werknemersbelangen enkel zouden worden behartigd door de medezeggenschap zou de positie van werknemers dus niet sterker maken. Wel kan een goede samenwerking met de medezeggenschapsorganen in organisaties de positie van het werknemerszeggenschap verbeteren. De medezeggenschap heeft immers een beter beeld van de daadwerkelijke uitvoering van de cao en kan zo direct invloed uitoefenen op het ontstaan van goed werk binnen een organisatie.

### **3.4 Tussenconclusie: De vakbeweging in actie**

De vakbeweging bestaat uit een brede waaier van organisaties. Beroepsorganisaties komen op voor de belangen van professionals binnen een specifieke beroepsgroep of sector. Vakbonden richten zich voornamelijk op de strijd om arbeidsvoorwaarden. In de vakcentrales komen verschillende vakbonden samen en vormt zich de werknemersvertegenwoordiging in de contacten met de overheid en werkgeversorganisaties op centraal niveau. In werkelijkheid beschikken veel organisaties over aspecten die zowel bij een vakbond als bij een beroepsorganisatie horen.

De vakbeweging opereert in een krachtenveld. Zoals in hoofdstuk 2 uitgebreid is besproken staat in de geschiedenis van de vakbeweging de positie ten opzichte van werkgevers centraal. Wanneer de vakbeweging een gezaghebbende positie heeft ten opzichte van werkgevers kunnen zij de belangen van werknemers beter vertegenwoordigen. Er zijn grote verschillen per sector en tijdsgewricht in hoe sterk de vakbeweging staat ten opzichte van werkgevers. Zowel de samenstelling van de achterban als de specifieke sector spelen een cruciale rol in het vermogen en de bereidheid van de vakbeweging om een assertieve positie tegenover werkgevers in te nemen. In periodes van arbeidskrapte, economische voorspoed en een sterke organisatiegraad slaagt de vakbeweging doorgaans beter in het behalen van concrete voordelen voor de achterban.

Medezeggenschapsorganen kunnen belangrijke medestanders zijn voor de vakbeweging in de belangenvertegenwoordiging van werknemers. Een stevige ondernemingsraad kan toezicht houden op een goede uitvoering van de cao en het in toom houden van de werkdruk of de leiderschapsstijl binnen een organisatie. Tegelijkertijd kan de medezeggenschap niet als substituut voor de vakbeweging worden gezien. Daarom is een krachtige samenwerking tussen vakbeweging en medezeggenschap een belangrijk instrument om de werknemersvertegenwoordiging te versterken.



## 4. De scope van de vakbeweging: Het belang van Goed Werk

In de historie van de vakbeweging staat de strijd om arbeidsvoorwaarden centraal. Gezamenlijk zijn de verschillende werknemersbewegingen erin geslaagd om een vuist te maken tegen de dominante invloed van werkgevers. Dat de vakbeweging een grote rol kan spelen bij het verbeteren van de primaire en secundaire voorwaarden voor werknemers, dat lijkt geen twijfel. Door de geschiedenis heen speelt echter de vraag hoe breed het domein van de vakbeweging is. Dienen zij zich enkel te richten op arbeidsvoorwaarden of is de missie breder? In veel beroepsgroepen lijkt steeds meer behoefte te zijn aan zeggenschap over de arbeidsomstandigheden en beroepskwaliteit. In hoeverre kan de vakbeweging een rol spelen bij frustraties van professionals over overmatige bureaucrativering, te hoge werkdruk, onjuiste managementfilosofieën, ondermijning van vakmanschap en miskenning van intrinsieke motivatie? Dergelijke factoren verhinderen professionals om met zin en plezier en naar eer en geweten hun werk te (blijven) doen.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de rol die vakbonden kunnen spelen inzake de inhoud van werk. De eerste paragraaf is een beknopte toelichting op wat goed werk is en in hoeverre het belangrijk is voor werknemers. In paragraaf 4.2 gaan we in op het bereik van de vakbeweging. Is de thematiek waarmee de vakbeweging zich bemoeit inderdaad breder dan arbeidsvoorwaarden en waar houdt het domein van de vakbeweging dan op? In paragraaf 4.3 wordt geconcretiseerd hoe de vakbeweging zich kan richten op werkinhoud en hoe dit verschilt tussen de verschillende typen organisaties binnen de vakbeweging. Tot slot staat in paragraaf 4.4 centraal in hoeverre goed werk kan worden opgenomen in de traditionele onderhandelingsstructuren. Is het mogelijk om duidelijke afspraken te maken over beroepsinhoud aan de cao-tafel, of zijn andere gremia hier geschikter voor?

### 4.1 Van arbeid naar goed werk

Aan het begin van deze eeuw deed de Amerikaanse psycholoog Howard Gardner van Harvard University met zijn team onderzoek naar werk.<sup>72</sup> Met het 'GoodWork Project' wilden zij in kaart brengen wat goed werk is en welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor professionals om dit te kunnen leveren. Gardner en collega's spreken van goed werk als het aan de volgende, onderling nauw samenhangende voorwaarden voldoet:

1. Het is technisch excellent.
2. Voor degene die het uitvoert, is het betekenisvol; men kan er zijn of haar (maatschappelijke) betrokkenheid in kwijt.
3. Het wordt op een moreel verantwoorde manier uitgevoerd.

[72] Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2009). Het GoodWork Project®: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In: T. Jansen, G.J.M. van den Brink & J. Kole (red.) (2009). Beroepstrots. Een ongekende kracht (pp. 48-76). Amsterdam: Boom.

Gardner komt tot de conclusie dat verreweg de meeste professionals hun werk graag goed willen doen. Dat betekent echter niet dat dit ook altijd lukt. Er zijn verschillende randvoorwaarden die vakmanschap bemoeilijken of juist bevorderen. Gardner concludeert dat de kansen op 'goed werk' het grootst zijn als er duidelijke en sterke criteria aanwezig zijn voor wenselijk gedrag: normen die bekrachtigd worden door een betrokken beroepsgemeenschap, criteria die geïnternaliseerd zijn in het zelfbeeld van de leden en die niet worden tegengewerkt door sterke externe krachten zoals marktwerking, de politiek of sociale krachten.<sup>73</sup> Die tegenwerking kan bijvoorbeeld ontstaan door druk binnen de organisatie om de kosten laag te houden of door een hoge werkdruk. Professionals hebben ruimte en vertrouwen nodig om keuzes te maken en om zich vaktechnisch te blijven ontwikkelen.

De vraag is in hoeverre werknemers goed werk belangrijk vinden ten opzichte van arbeidsvoorwaarden. In de monitor *Waarde van werk*<sup>74</sup> is uitgevraagd welke aspecten van werk door werknemers als belangrijk worden ervaren. Hieruit blijkt dat een goed loon slechts een van de aspecten is die werkenden van belang vinden. Vaker nog dan een goed loon worden inhoudelijk leuk werk, prettige mensen om mee te werken, werk waar je zelf trots op bent, ruimte om initiatief te kunnen nemen en baanzekerheid belangrijke werkaspecten gevonden. Meer dan de helft van de respondenten geeft daarnaast aan te willen blijven werken zelfs indien hij of zij hier geen financiële noodzaak meer toe zou hebben. De conclusie uit *Waarde van werk* staat beslist niet op zichzelf, verschillende onderzoeken laten zien dat werkenden de inhoudelijke aspecten van het werk minstens zo belangrijk vinden als de beloning die er tegenover staat.

Hoewel de financiële beloning lang niet altijd als belangrijkste aspect van werk wordt beschouwd, moet de waarde ervan ook niet onderschat worden. Voor het overgrote deel van de mensen in Nederland is betaalde arbeid simpelweg een vereiste om in het levensonderhoud te voorzien. Daarom is de individuele uitgangspositie van mensen niet los te koppelen van de aspecten van werk die men als belangrijk ziet. Wanneer mensen moeilijk in hun bestaanszekerheid kunnen voorzien en/of een lage baanzekerheid hebben, is het waarschijnlijk dat zij meer waarde zullen hechten aan arbeidsvoorwaarden. Wat andersom niet betekent dat de meer inhoudelijke aspecten van werk voor deze groep daarmee naar de achtergrond verdwijnen.

#### **4.2 De scope van de vakbeweging: Focus op arbeidsvoorwaarden of brede maatschappelijke beweging?**

Uit de vorige paragraaf bleek dat werk voor de meeste mensen meer is dan enkel een noodzakelijk kwaad om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Uit de interviews komt een breed gedragen beeld naar voren dat de vakbeweging zich daarom niet enkel moet richten op primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar dat ook de omstandigheden waarin gewerkt wordt van belang zijn. Hoogleraar arbeidsverhoudingen Bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen Paul de Beer stelt dat het domein van de vakbeweging duidelijk breder is dan enkel het opkomen voor de beloning van werknemers: *'Het werkgeluk van mensen wordt maar in heel beperkte mate bepaald door hun inkomen. Het zou dus vreemd zijn om te zeggen dat vakbonden zich enkel met arbeidsvoorwaarden mogen bezighouden. Alles wat op de werkvloer speelt valt potentieel binnen het domein van de vakbeweging.'*

[72] Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2009). Het GoodWork Project®: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek. In: T. Jansen, G.J.M. van den Brink & J. Kole (red.) (2009). Beroepstrots. Een ongekeerde kracht (pp. 48-76). Amsterdam: Boom.

[73] De Beer, P.T., & Conen, W.S. (2022). De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021. Amsterdam: AIAS-HSI

Robbert Coenmans, beleidsadviseur bij de FNV, geeft aan dat die discussie eigenlijk door de hele geschiedenis van de vakbeweging prominent aanwezig is geweest: *'Als je literatuur uit de jaren 20 van de vorige eeuw erbij pakt, dan zie je de discussie over het domein van de vakbeweging al terugkomen. Moeten de vakbonden zich positioneren als een brede emancipatoire beweging of zich beperken tot een club die simpelweg opkomt voor goede arbeidsvoorwaarden? Zelf ben ik van mening dat we moeten aansluiten bij de thema's die op de werkvloer leven. Dat was afgelopen jaar bijvoorbeeld de zorgen over de inflatie, dus dan is de focus op arbeidsvoorwaarden een logische link. Maar ook de hoge werkdruk in veel sectoren is een thema waar onze leden zich druk over maken. De strijd om die werkdruk dan te beperken is zeker onderdeel van het domein van de vakbeweging.'*

De discussie over de reikwijdte van de thematiek waar de vakbeweging zich mee moet bemoeien, speelt inderdaad door de hele geschiedenis. Jelmer Evers, docent geschiedenis en vice-voorzitter bij de AOb, stelt juist daarom dat het onmogelijk is om werknemers goed te vertegenwoordigen, wanneer je enkel gericht bent op arbeidsvoorwaarden: *'Het is onmogelijk om arbeidsvoorwaarden en de inhoudelijke kant van werk los te koppelen. In het verleden is vaak geprobeerd om een 'knip' te maken, maar dat heeft eigenlijk nooit tot succes geleid. Uiteindelijk zijn inhoud en voorwaarden te sterk met elkaar verweven om een smalle focus van de vakbeweging te rechtsvaardigen. Ik ben daarom groot voorstander van beroepsorganisaties die zich ook op vakbondswerk richten. Nu '91 is daar in de zorg bijvoorbeeld een goed voorbeeld van. Die gaan over de inhoud van het werk maar doen ook traditioneel vakbondswerk.'*

Dat het onmogelijk is om arbeidsvoorwaarden en de inhoud van werk als twee volledig losgekoppelde werelden te zien, daar is in de interviews veel overeenstemming over. Wel roept het de vraag op waar het werkveld van de vakbeweging dan wel eindigt. In hoofdstuk 2 is benoemd hoe de vakbonden in de geschiedenis vaak de aansluiting vonden bij de wat meer linkse en socialistische politieke stromingen. Betekent dit andersom ook dat de vakbeweging zich breed over maatschappelijke thema's moet uitspreken, die het werkdomein kunnen overstijgen? In het verleden speelde de vakbeweging bijvoorbeeld een rol in de protesten tegen kernwapens. Toch moet de vakbeweging heel terughoudend zijn met het tonen van welke politieke kleur dan ook, zo waarschuwt Paul de Beer: *'In het verleden heeft de vakbeweging zich nadrukkelijk uitgesproken over politieke thema's. Je moet als vakbond waken voor het beeld dat je er alleen bent voor leden met een specifieke politieke voorkeur. Wanneer je kijkt naar de politieke oriëntatie van vakbondsleden in Nederland dan zie je een grote diversiteit. Je wilt je niet vervreemden van een gedeelte van je eigen achterban. Je moet ook op kunnen komen voor werkenden met een andere politieke voorkeur.'*



### 4.3 Verschil maken op het gebied van werkinhoud

In deze paragraaf bespreken we in hoeverre de vakbeweging een rol kan spelen in belangenbehartiging op het gebied van werkinhoud. Onder de geïnterviewden bestaat veel overeenstemming dat de vakbeweging ervoor moet opkomen om prettige arbeidsomstandigheden mogelijk te maken. Volgens Gezina ten Hove, adviseur arbeidsvoorwaarden bij de CMHF, kan de vakbeweging hier ook het verschil maken: *‘Als je professionals in een harnas van voorschriften en protocollen propt, dan voelen ze zich op enig moment alleen maar een uitvoerder van opdrachten en is er weinig ruimte voor eigen inbreng. In de gesprekken met werkgevers benoem ik continu het belang van professionele ruimte en om naar de werkvloer te luisteren.’* Juist het feit dat de vakbeweging geen onderdeel is van de betreffende organisatie, maakt het mogelijk om hier aandacht voor te vragen, zo stelt Ten Hove: *‘In mijn ervaring willen verreweg de meeste werkgevers goed voor hun personeel zorgen. In de waan van de dag komen thema’s als professionele ruimte, erkenning van werk en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling vaak echter op het tweede plan. Voor ons is het belangrijk om voor dit soort thema’s keer op keer aandacht te vragen.’*

Aleid Ringelberg erkent dat vakbonden een rol hebben in het opkomen voor goede arbeidsomstandigheden: *‘Als CMHF willen we constructief waar dat kan, en kritisch waar het moet, in gesprek voor goede arbeidsvoorwaarden als goede arbeidsomstandigheden.’* Paul de Beer ziet daar ook een gezamenlijk belang voor werkgevers en werknemers: *‘Met name in de huidige krappe arbeidsmarkt is het voor werkgevers van belang om personeel te kunnen binden. Uit de monitor Waarde van werk weten we dat mensen voornamelijk switchen op basis van de inhoud van het werk. Factoren als werkplezier en de mogelijkheden om je als professional te ontwikkelen liggen aan de basis van de vraag of iemand van werkgever wisselt of niet. Het is voor werkgevers dus ook een kans om werknemers te binden. Te veel verloop binnen de organisatie is voor werkgevers in de meeste gevallen niet prettig. Enerzijds omdat je dan simpelweg meer vacatures moet vullen, maar anderzijds ook omdat loyale medewerkers waarschijnlijk meer bereid zijn om zich in te zetten voor bijvoorbeeld medezeggenschap en innovatie’.*

Om op te komen voor de arbeidsomstandigheden is niet enkel het directe contact van de vakbeweging met werkgevers belangrijk, maar ook het in hoofdstuk 3 besproken samenspel met de ondernemingsraad is van belang. Veel vakbonden en beroepsorganisaties staan in nauw contact met ondernemingsraden en verzorgen ook or-trainingen. Daarmee zorgen zij er onder meer voor dat OR-leden voldoende toegerust zijn om op te komen voor de arbeidsomstandigheden binnen hun organisatie. Johan Veld: *‘Op het gebied van arbeidsomstandigheden is het samenspel tussen de vakbeweging en medezeggenschap heel belangrijk. Als bijvoorbeeld uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de werkdruk binnen een organisatie structureel te hoog is, dan is het aan de OR om de top van de organisatie ervan te doordringen hier iets aan te doen. Als vakbeweging kun je daar ook wel een rol in spelen, maar de vraag is of je zelfstandig voldoende gezag hebt om daarin het verschil te maken. Het is dus cruciaal dat vakbond en medezeggenschap elkaar hierin versterken.’*

## De vakbond en werkinhoud: Schaalvoordeel of schaalnadeel?

In hoofdstuk 2 en 3 bespraken we dat vertegenwoordiging op beroepsinhoud bepaald niet nieuw is. In de middeleeuwen hadden gilden al een prominente plaats in de maatschappij, die niet alleen hun markt beschermden maar ook aan de inhoudelijke ontwikkeling van het ambacht werkten. In de industriële revolutie waren de gilden afgeschaft, maar ontstonden wel verenigingen van arbeiders die zich, vaak gesteund door de fabriekspatrons, bezighielden met de inhoud van hun werk.

Die geschiedenis roept de vraag op in hoeverre sterke inhoudelijke vertegenwoordiging plaats kan vinden binnen een gecentraliseerde organisatie. Voor het succes van de vakbeweging was de samenwerking tussen verschillende bonden een belangrijke factor om gezamenlijk een vuist te kunnen maken. Maar geldt dat ook voor de inhoud van werk? Of kan dat beter vanuit de beroepsgroepen zelf worden georganiseerd? Naarmate vertegenwoordiging specifiek gaat over de inhoud van werk, kan deze wellicht doeltreffender worden opgepakt door beroepsorganisaties dicht bij het werkveld, dan vanuit een centrale structuur. Jan Hut, hoofd afdeling beleid en onderhandelaar bij de CMHF, erkent dat vertegenwoordiging op werkinhoud lastig is voor koepels van vakbonden en vakcentrales: *'Het gesprek over beroepsinhoud is naar mijn mening primair een taak voor de verenigingen die bij de CMHF zijn aangesloten. In de beroepsverenigingen zitten de professionals uit het werkveld. Zij weten het best wat er in hun beroep nodig is. Ik vind daarom dat je onderscheid moet blijven maken tussen vakbonden en beroepsorganisaties. Juist als beroepsvereniging heb je ook een bepaald gezag waarmee je bijvoorbeeld een rol kunt spelen bij de totstandkoming van beroepsstandaarden. Op overkoepelend niveau heb je die positie niet.'*

Het beeld dat Jan Hut schetst, wordt herkend bij de beroepsorganisaties die aangesloten zijn bij de CMHF. Jurjen Glazenburg, voorzitter van de VHMf, Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën, stelt: *'Als beroepsvereniging proberen wij ervoor te zorgen dat professionals hun werk naar eer en geweten kunnen doen. Daarvoor is het cruciaal dat je in het professionele werkveld zit of het in ieder geval goed kent. Ik werk zelf bij de Belastingdienst en vind het vanuit mijn eigen positie al lastig om vakinhoudelijke ontwikkelingen bij bijvoorbeeld de Douane of Dienst Toeslagen te duiden. Als je vakinhoudelijke vraagstukken op een centraler niveau gaat beleggen dan dreigt de afstand tot de werkvloer te groot te worden.'*

In verschillende interviews wordt gesteld dat het op decentraal niveau ook makkelijker is om werknemers te activeren om mee te denken over beroepsinhoud. Arend de Korte, voorzitter van de VDPI, de vereniging van directeurs in penitentiaire inrichtingen, schetst het treffend: *'Wij moeten als beroepsgroep in staat zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de stand het eigen beroep. Hoe kan dat beter dan daar met beroepsgenoten voor te gaan staan? Over veel inhoudelijke onderwerpen hebben we daarom zelf contact met de ambtelijke top. Maar bijvoorbeeld onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden passen veel beter op centraal niveau, er is immers geen specifieke cao voor gevangenisdirecteurs. Daarvoor hebben we dus de aansluiting bij de CMHF.'*

Het organiseren van beroepskwaliteit op decentraal niveau heeft volgens de geïnterviewden dus verschillende voordelen. Wat betreft het beschermen van de maatschappelijke stand van beroepen zijn er ook voordelen verbonden aan het organiseren binnen de eigen beroepsgroep of sector, zo beargumenteert een deel van de geïnterviewden. Jelmer Evers stelt bijvoorbeeld: *'Als AOb zijn wij fel tegen onbevoegde leraren voor de klas. Op verschillende scholen zie je nu onbevoegden voor de klas om het lerarentekort te ondervangen. Dat gaat ten koste van de kwaliteit van het onderwijs maar ook van de maatschappelijke status van het beroep. Als beroepsorganisatie heb je dan bij uitstek de taak om het beroep van leraar te beschermen.'*

Jan Willem Bruins, directeur van BPSW, de beroepsvereniging van sociaal werkers, vindt ook dat beroepsorganisaties de aangewezen partijen zijn om op te komen voor de bescherming van vakinhoud: *'Het gevaar als vakbonden zich te nadrukkelijk met de inhoud van het werk gaan bemoeien, is dat iedereen eigenaar wordt van hetzelfde probleem. Dat is zelden in het belang van professionals. Vakbonden nodigen beroepsverenigingen ook niet uit voor de cao-onderhandelingen.'* Maaike van der Aar, bestuurder FNV Jeugdzorg, is het niet eens met het narratief dat vakbonden per definitie te ver van de werkvloer zouden staan. Zij bewijst bij FNV Jeugdzorg dat vertegenwoordiging op beroepsinhoud ook vanuit een vakbond mogelijk is. Dat vergt echter net als voor een beroepsorganisaties dat je heel goed weet wat er leeft binnen het werkveld. Van der Aar: *'Onze leden zijn mijn sturing. We staan per definitie met onze pootjes letterlijk tussen de leden. Ik kijk naar een sector en luister waar behoefte aan is. Door dat scherp te stellen kunnen wij bepalen wat de thema's zijn waar wij ons als vakbond op moeten richten. Onze achterban in de jeugdzorg inspireer je niet met een verhaal dat enkel gericht is op primaire arbeidsvoorwaarden. Wel gaan ze tot het uiterste om de stand van het beroep hoog te houden. Het zou niet passend zijn als ik mij bij de FNV dan puur ga richten op arbeidsvoorwaarden, dan zou dat leiden tot een mismatch met mijn achterban'.*

Over de vraag in hoeverre vakbonden zich moeten bemoeien met vakinhoud verschillen de meningen dus. Wel is duidelijk dat om de beroepsinhoud op een goede manier te kunnen vertegenwoordigen de betreffende beroepsorganisatie of vakbond nauw moet aansluiten bij het werkveld van professionals. Waar het om het beschermen van de maatschappelijke stand van een specifiek beroep, zoals de inrichting van een gedragen beroepsregister of standaarden voor een beroepsopleiding kan het krachtiger zijn dit vanuit de beroepsgroep zelf te propageren. Daarvoor lijken beroepsorganisaties dus de aangewezen partijen. Zij staan immers het dichtst bij de beroepsgroep die zij vertegenwoordigen.

### **Verbinden en agenderen: De rol van vakbonden en vakcentrales op beroepsinhoud**

De discussie over in hoeverre vakbonden een taak hebben in het opkomen voor beroepskwaliteit bevat een ingewikkelde paradox. Enerzijds zijn arbeidsvoorwaarden slechts een onderdeel van wat mensen belangrijk vinden in hun werk. Het domein van de vakbeweging is dan ook veel breder dan enkel de strijd voor goede arbeidsvoorwaarden. Anderzijds lijken de schaalvoordelen die optreden bij het gezamenlijk optrekken bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden, niet meer te bestaan als het gaat om vertegenwoordiging op beroepsinhoud. Dan is vertegenwoordiging op decentraal niveau dicht bij de professional vaak veel krachtiger.

De constatering dat vertegenwoordiging op beroepsinhoud vaak krachtiger is op decentraal niveau, betekent echter niet dat vakbonden en vakcentrales helemaal geen rol kunnen spelen in de totstandkoming van goed werk. Paul de Beer wijst erop dat veel werkgevers vaak nog een verkeerd beeld hebben van werk: *'Met name bij de lager betaalde arbeid proberen werkgevers hun positie te versterken door de kosten te reduceren en de risico's af te wentelen op werknemers. Dat is een onwenselijk paradigma. Op lange termijn heeft zowel de Nederlandse maatschappij als de werkgevers meer aan een sterke kenniseconomie met een hoog opgeleide beroepsbevolking. De Nederlandse economie kan zich niet onderscheiden op lage lonen, maar wel op hoge kwaliteit. Die constatering is voor het bedrijfsleven cruciaal om ook in de toekomst een gezonde economie te blijven met een sterke concurrentiepositie.'*

Het pleidooi van De Beer om werkgevers op een andere manier naar arbeid te laten kijken, is op centraal niveau interessant voor de vakbeweging. Hoewel de vertegenwoordiging op beroepsinhoud niet zo goed binnen een gecentraliseerde organisatiestructuur past als die voor arbeidsvoorwaarden, kunnen vakbonden natuurlijk wel het belang van goed werk agenderen en actief de verbinding zoeken met beroepsorganisaties. Die algemene visie op de inhoud van werk kan daarmee mogelijk ook van waarde zijn in sectoren waarin de beroepsgroep er zelf minder goed in slaagt om het belang van de inhoud van werk krachtig voor het voetlicht van werkgevers te brengen. In die verbinding is het dan wel van belang dat de vakbonden niet van bovenaf de agenda van de decentrale belangenvertegenwoordiging bepalen. Eelke Turkstra, secretaris van VDNA, acht het kansrijk om op centraal niveau beroepsorganisaties te faciliteren in het gesprek over beroepsinhoud: *'Beroepsverenigingen kunnen een belangrijke rol spelen in het terugbrengen van beroepstrots in veel beroepen. Om dat te bereiken is het inderdaad belangrijk dat je de verbinding hebt met je eigen vakgenoten. Maar dat betekent niet dat beroepsverenigingen onderling geen verbinding met elkaar zouden moeten zoeken. In veel beroepsgroepen speelt vergelijkbare problematiek. Op overkoepelend niveau zou je daarom een infrastructuur kunnen bouwen waarin je van elkaar kunt leren.'*

Al met al blijkt het volgens veel geïnterviewden lastig om de belangenbehartiging van werknemers op het gebied van werkinhoud centraal niveau te organiseren. Een centrale organisatie is effectiever in de onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden dan voor inhoudelijke vraagstukken. Krachtige beroepsorganisaties zijn dus van fundamenteel belang voor een goede vertegenwoordiging op het gebied van beroepsinhoud. Dat overkoepelend organiseren, brengt het risico met zich mee dat de vertegenwoordiging op het gebied van werkinhoud te ver van de werkvloer wordt georganiseerd. Wel kunnen vakbonden het belang van goed werk actief uitdragen en de verbinding faciliteren tussen verschillende beroepsorganisaties.

#### **4.4 Goed werk in de onderhandelingen**

Het belang dat werknemers hechten aan goed werk maakt de weg vrij voor een stevige vertegenwoordiging op het gebied van arbeidsomstandigheden en werkinhoud. Zoals in de bovenstaande paragrafen is uitgewerkt liggen de mechanismes van succesvolle vertegenwoordiging op het gebied van arbeidsvoorwaarden en vertegenwoordiging op het gebied van goed werk echter niet noodzakelijkerwijs in elkaars verlengde. In deze paragraaf bespreken we in hoeverre aandacht voor goed werk te implementeren is in de onderhandelingen tussen werknemer en werkgever.

## Goed werk in de cao

Het belangrijkste instrument voor werkgevers en werknemers om collectieve arbeidsvoorwaarden af te spreken is de cao. De vraag is in hoeverre de cao een geschikt middel is om voor het belang van goed werk op te komen. De schaalvoordelen die er voor werknemers en werkgevers zijn op het gebied van arbeidsvoorwaarden, vallen immers bij de vertegenwoordiging op het gebied van werkinhoud weg. Thijs Roovers, lid van het dagelijks bestuur van de AOb, vindt de cao maar in beperkte mate geschikt voor afspraken over goed werk: *'Als beroepsorganisatie is goed werk voor ons zeer belangrijk. Dat neemt echter niet weg dat ik de cao-tafel geen geschikt podium vind om beroepskwaliteit te bespreken. Die gesprekken voeren we vaak met dezelfde partijen, maar echt aan andere tafels. Wel kunnen de cao-onderhandelingen nuttig zijn als het gaat over de voorwaarden waarin je aan de slag kunt met goed werk. Dan gaat het bijvoorbeeld over de financiering van thema's als professionalisering. In de cao-onderhandelingen kun je afspraken maken over de budgetten hiervoor.'* Jan van de Ven, die samen met Roovers enkele jaren terug PO in actie oprichtte, sluit zich bij die woorden aan: *'Als PO in actie hadden we twee duidelijke doelen, een eerlijk salaris en minder werkdruk. Dat laatste doel is geen thema dat je aan de cao-tafel helemaal kunt oplossen. Daarom hebben we die werkdrukvermindering buiten die structuur vastgelegd in een werkdrukmiddelenakkoord.'*

Vanuit de CMHF wordt het beeld gedeeld dat de cao-onderhandelingen voornamelijk een faciliterende functie hebben als het aankomt op werkinhoud. Jan Hut: *'De laatste jaren zie je in de cao-onderhandelingen meer aandacht voor onderwerpen als integriteit en beroepseer. Dat komt omdat men de connectie is gaan maken met de rechtspositionele aspecten van goed werk, denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een beroepseed. In de cao kun je op het gebied van goed werk een aantal kaders scheppen die in de werkomgeving houvast moeten geven.'* Gezina ten Hove: *'Vanuit de cao schep je de basisvoorwaarden. Je kunt daar besluiten bijvoorbeeld een werkgroep op te richten over een specifiek thema en daar kun je dan vervolgens in het reguliere overleg mee verder.'* Aleid Ringelberg, dagelijks bestuurslid bij de Vakcentrale voor Professionals (VCP) en bestuurslid bij de CMHF: *'Mits je voldoende expertise en ervaring aan tafel hebt kun je op diverse abstractieniveaus afspraken maken over de inhoud van werk. Het maken van kwantificeerbare afspraken over werkinhoud vraagt een adequate ondersteuning van cao partijen en een goede verbinding met de werkvloer. Dit laatste kan bij uitstek via de vakbonden en beroepsorganisaties. CAO partijen kunnen hiervoor ook experts raadplegen.'*

De mogelijkheid tot het scheppen van die basisvoorwaarden blijkt uit de duidelijke toename in de afgelopen jaren aan afspraken over goed werk in de afgesloten cao's. Zo bevatte in 2018 bijna 20 procent van de vernieuwde cao's afspraken over werkdruk.<sup>75</sup> Hoewel het lastig is kwantificeerbare afspraken te maken over thema's die met werkinhoud te maken hebben, kan het wel een kader scheppen om met specifieke thema's aan de slag te gaan. Janine Woudstra, beleidsadviseur bij de NVvR: *'In de rechtsspraak bestaat een behoorlijk verloop en ernstige tekorten. Recent bleek de mate van overwerk zo hoog is dat het ongezond wordt. Als NVvR willen we meer initiatief van de werkgever om de werkdruk te beperken. Daarom hebben we het actief ingebracht aan de cao-tafel. Juist om de kaders te stellen om met deze thema's aan de slag te gaan.'*

[75] Redactie HR Praktijk. (2022). Steeds vaker afspraken over werkdruk in CAO. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/steeds-vaker-afspraken-over-werkdruk-cao>

De mogelijkheden in de cao om op te komen voor goed werk zijn dus beperkt. Maar juist die faciliterende rol moet niet worden onderschat. Zo zijn bijvoorbeeld in de cao voor het voortgezet onderwijs afspraken gemaakt hoe de beschikbare middelen voor werkdrukverlichting worden besteed.<sup>76</sup> De besteding van die middelen raakt op overkoepelend niveau aan werkinhoud. Jelmer Evers: *'Uiteindelijk spelen in de cao-gesprekken toch veel inhoudelijke vragen over het beroep. In het onderwijs komen in de cao-gesprekken toch altijd de staat van het onderwijs, de staat van het beroep en het curriculum ter sprake. Voor ons is dat een belangrijk moment om ons stempel te drukken. Die faciliterende rol die je aan de cao-tafel kunt hebben, moet je niet onderschatten.'*

### **Ongewenste uitruil van arbeidsvoorwaarden en goed werk?**

Het verweven van gesprekken over arbeidsvoorwaarden en goed werk, roept de vraag op of er aan werknemerszijde een ongewenste uitruil kan ontstaan. Het is immers mogelijk dat afspraken over een lagere werkdruk of meer professionele ruimte, uitgewisseld worden tegen bijvoorbeeld loonmatiging. Volgens Paul de Beer is die uitruil niet per definitie problematisch: *'Het is denkbaar dat je als vakbeweging een minder hoge loonstijging accepteert, wanneer daar een verbetering van de kwaliteit van werk tegenover staat. Dat verhaal is als vakbeweging ook goed uit te leggen. Het lastige is dat de inhoudelijke aspecten van werk wat lastiger kwantificeerbaar zijn dan arbeidsvoorwaarden. Die beloofde verbeteringen moeten dan dus wel echt van de grond komen.'*

Het denken over een eventuele uitruil tussen arbeidsvoorwaarden en inhoudelijke aspecten van werk doet in zekere zin denken aan het Akkoord van Wassenaar. De vakbeweging ging daar in 1982 akkoord met een matiging van de lonen in ruil voor arbeidstijdverkorting. In de huidige arbeidsmarkt zou een als het ware een 'omgekeerd Wassenaar'<sup>77</sup> kunnen ontstaan. Daarin kan de arbeidsparticipatie worden verhoogd door hogere lonen, maar ook door in te spelen op de intrinsieke motivatie van mensen. Dat kan bijvoorbeeld door in te zetten op zinvol en inhoudelijk leuk werk. Jurjen Glazenburg is van mening dat de inzet op goed werk inderdaad een krachtig middel kan zijn om personeel te binden: *'Enerzijds is er inderdaad een risico dat je te veel een uitruil krijgt tussen de inhoud van werk en de arbeidsvoorwaarden. Tegelijkertijd is die focus op inhoud juist een mooie kans voor werkgevers om werknemers te binden. Dan heb je het dus over een gemeenschappelijk belang. De hamvraag is of je de gemaakte afspraken dan concreet genoeg kunt maken zodat ze effect sorteren op de werkvloer. Enkel de cao-onderhandelingen zijn dan onvoldoende, het personeelsreglement is al een veel beter document hiervoor om die voorwaarden te specificeren. Opkomen voor goed werk blijft altijd een doorlopend proces waar naast de vakbeweging ook de ondernemingsraden een rol in kunnen pakken'.*

[76] VO-raad. (2019). Wat betekenen de cao-afspraken over werkdrukverlichting voor uw school? Geraadpleegd, van <https://www.vo-raad.nl/nieuws/wat-betekenen-de-cao-afspraken-over-werkdrukverlichting-voor-uw-school>

[77] Zie bijvoorbeeld: <https://fd.nl/economie/1457943/dutch-miracle-vraagt-anno-2022-om-hogere-lonen-en-langer-werken>



Arbeidsvoorwaarden en goed werk zijn met elkaar verbonden en kunnen daardoor in de onderhandelingen niet als volledig losstaand worden beschouwd. Hoewel beide onderwerpen doorgaans op verschillende wijzen besproken worden aan de onderhandelingstafel, is een uitruil niet uitgesloten. Die uitruil hoeft niet per definitie problematisch te zijn, indien de beroepsinhoudelijke voorwaarden voldoende kunnen worden gekwantificeerd en worden gesteund door de achterban van werknemersorganisaties.

#### **4.5 Tussenconclusie: Goed werk is belangrijk voor de vakbeweging, maar lastig te kwantificeren**

Op basis van dit hoofdstuk kunnen we stellen dat het streven naar goed werk een belangrijk doel is voor de vakbeweging. Veel onderzoeken laten zien dat werkenden de inhoud van werk minstens net zo belangrijk vinden als de beloning die daar tegenover staat. Wanneer de vakbeweging een enge focus op arbeidsvoorwaarden en ontslagbescherming zou hebben dan laat deze een belangrijke kans liggen. Werkenden willen immers in staat worden gesteld om goed werk te leveren.

De vakbeweging kan een belangrijke rol spelen in het aanjagen van prettige werkomstandigheden voor werknemers. In de interviews wordt gesteld dat veel werkgevers graag goed voor hun personeel zorgen, maar dat dit in de waan van de dag regelmatig naar de achtergrond verdwijnt. Juist door regelmatig het onderwerp naar voren te brengen kan de vakbeweging op centraal niveau een rol spelen in het levendig houden van de aandacht voor goede arbeidsomstandigheden. De contacten met ondernemingsraden in organisaties zijn ook een belangrijk middel om goede arbeidsomstandigheden te stimuleren. Door kennis uit te wisselen en trainingen te verzorgen, kan de vakbeweging ondernemingsraden helpen om positie te pakken en invloed uit te oefenen op de organisatiecultuur.

Wanneer het gaat over belangenvertegenwoordiging op het gebied van beroepsinhoud, lijkt de rol van vakbonden en met name vakcentrales kleiner. Het schaalvoordeel dat ontstaat bij de onderhandeling over arbeidsvoorwaarden op overkoepelend niveau, verdwijnt als het over beroepskwaliteit gaat. Beroepsorganisaties die een specifieke groep van dezelfde soort professionals vertegenwoordigen zijn immers doorgaans beter in staat om inhoudelijke ontwikkelingen te duiden en begrijpen. Hoe meer geaggregeerd dergelijke gesprekken worden georganiseerd, hoe groter ook de afstand tot de werkvloer. Als het op vertegenwoordiging op inhoud aankomt lijkt er dus een sterkere rol voor beroepsorganisaties dan voor overkoepelende vakbonden/centrales. Wel kunnen de vakbonden een rol spelen om die beroepsorganisaties in positie te brengen. Dan valt bijvoorbeeld te denken aan het actief faciliteren van samenwerkingen tussen verschillende beroepsorganisaties. In die verbinding is het wel van belang dat de vakbonden niet overkoepelend de agenda van de beroepsorganisaties gaan bepalen.

Waar bij onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden dus vaak een schaalvoordeel lijkt te ontstaan door dit collectief te doen, zorgt juist collectief onderhandelen over beroepskwaliteit voor een schaalnadeel. Dat leidt tot een ingewikkelde paradox die kan worden opgelost door een goed samenspel tussen de vakbonden/centrales en de verschillende beroepsorganisaties. Dat vertaalt zich ook naar de aandacht voor goed werk aan de onderhandelingstafels. De cao-tafels zijn niet het meest geschikte podium om goed werk binnen organisaties tot in de puntjes te organiseren. Wel kan aan de cao-tafel tot belangrijke kaders leiden waarmee het mogelijk wordt om op decentraal niveau meer effect te genereren in de aandacht voor goed werk.

## 5. De vakbeweging en haar leden

In dit hoofdstuk staat de achterban van de vakbeweging centraal. In hoofdstuk 2 is gewezen op de bredere trend waarin het aantal vakbondsleden terugloopt en het moeilijk is om mensen enthousiast te krijgen voor medezeggenschapsorganen. In paragraaf 5.1 diepen we de eerdere conclusie uit dat het steeds lastiger werd om werknemers bij de vakbeweging te betrekken. Wat zijn de belangrijkste redenen hiervoor? Wat betekenen ontwikkelingen als ‘free-ridergedrag’ en flexibilisering voor de positie van de vakbeweging? In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk bespreken we in hoeverre de vakbeweging een activistische houding moet aannemen. Van (een deel van) de beroepsverenigingen en vakbonden wordt gezegd dat ze te veel onderdeel zijn geworden van het establishment. Als vast lid van de vergadertafels zouden ze te ver van de werkpraktijk staan. Andersom krijgen vakbonden weer het verwijt juist te activistisch te zijn. Veel (potentiële) leden voelen zich niet thuis bij het beeld van een constante strijd met de werkgever en voelen zich daardoor niet verbonden met de vakbeweging. In paragraaf 5.3 beschouwen we de activiteiten die de vakbeweging onderneemt om werkenden te binden aan de vakbeweging. Paragraaf 5.4 gaat over werknemers initiatieven buiten de organisatie van de vakbeweging. In de geschiedenis zijn een aantal situaties geweest waarin professionals zelf opkwamen voor de eigen arbeidsomstandigheden. In deze paragraaf bespreken we wat de lessen voor de vakbeweging zijn van dergelijke initiatieven. In het verlengde analyseren we of het plaatsten van initiatieven ‘buiten’ de vakbeweging, kansrijk is om verandering in gang te zetten. Tot slot leggen we de brug tussen de organisatiegraad en de toekomst van de vakbeweging.

### 5.1 De aansluiting van werknemers bij de vakbeweging

Het laatste deel van het geschiedenis hoofdstuk liet zien dat de organisatiegraad van de vakbeweging de afgelopen decennia in hoog tempo is teruggelopen. Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw is er sprake van een dalende lijn van het aantal vakbondsleden. In 2021 kwam het aantal werknemers dat aangesloten was bij de vakbond op het laagste niveau uit sinds 1966.

Belangrijk om op te merken is dat de afnemende organisatiegraad als verschijnsel niet enkel Nederland aangaat. Veel Europese landen hebben te maken met een beeld waarin het aantal vakbondsleden terugloopt en het ledenbestand vergrijsst. Wel zijn de verschillen in organisatiegraad groot tussen de verschillende lidstaten van de Europese Unie.<sup>78</sup> In de Scandinavische landen ligt de organisatiegraaf bijvoorbeeld nog altijd rond de 70 procent. Gedeeltelijk kan dit worden verklaard doordat de vakbeweging, net als in België, daar een centrale rol speelt in de uitvoering van sociale uitkeringen. Tegelijkertijd lijkt het lidmaatschap van de vakbeweging voor werknemers in Scandinavië vanzelfsprekender dan in bijvoorbeeld Nederland. Daarbij moet worden gesteld dat de kracht van de werknemersbeweging niet per definitie afhankelijk is van de organisatiegraad. Frankrijk heeft bijvoorbeeld een lage organisatiegraad, maar wel een hoge werknemersbereidheid om op te komen voor arbeidsvoorwaarden.

[78] Zie: Gebaseerd op onze publicaties *Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag* (2016), *Voorbij boos en achteloos. Rechtsstatelijk besef als kompas voor overheid en burger* (2020) en *Het recht op ambtelijk vakmanschap* (2022).



Organisatiegraad per land. Bron: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Trade-Unions2>

Voor de teruglopende ledenaantallen zijn in hoofdstuk 2 verschillende oorzaken genoemd. Allereerst hebben maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en flexibilisering van de arbeidsmarkt ervoor hebben gezorgd dat werknemers zich minder solidair voelen met de eigen beroepsgroep en hun collega's.[1] De vakbeweging is er niet in geslaagd tijdig op deze ontwikkelingen in te spelen. Ten tweede speelt free-ridersgedrag.[2] Doordat niet-leden ook profiteren van de uitkomsten van de collectieve onderhandelingen, zouden veel mensen geen lid worden van de bond. Deze stelling wordt ondersteund door de, eerder aangehaalde, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), hierin geeft meer dan de helft van de niet-vakbondsleden aan, simpelweg nooit serieus over een lidmaatschap te hebben nagedacht.[3]

De geïnterviewden geven aan verschillende oorzaken te zien voor het teruglopende ledenaantal. Gezina ten Hove, adviseur arbeidsvoorwaarden bij de CMHF: *'In de grond van de zaak denk ik de individualisering en daarbij de steeds hoger opgeleide en mondiger bevolking de behoefte aan collectiviteit hebben teruggebracht. Veel mensen zien voor de collectieve afspraken de noodzaak niet om zich aan te sluiten bij de vakbeweging. Wat betreft individuele voorzieningen vinden ze alternatieven zoals een rechtsbijstandsverzekering. Daar komt bij dat in heel wat beroepsgroepen de arbeidsomstandigheden gewoon goed zijn. Op veel plekken, bijvoorbeeld voor Rijksambtenaren, is een cao met goede arbeidsvoorwaarden vanzelfsprekend geworden.'* Jan Hut, hoofd afdeling beleid en onderhandelaar bij de CMHF, sluit zich hierbij aan: *'We zitten in een tijdsgeest waarin de achterban lastig te bereiken is. Als Rijksambtenaar is er geen bittere noodzaak om je te verenigen via de vakbeweging. Daarbij moeten we onze ogen overigens niet sluiten voor sectoren waar verenigen wel noodzakelijk is en ook heel succesvol kan zijn. Vanuit Amerika zie je de beweging overkomen dat de mensen met de zogenoemde shitty jobs het niet meer pikken. Dan heb je weer de kern van de vakbeweging te pakken waarbij werkenden echt gezamenlijk een blok vormen.'*

[79] Zie bijvoorbeeld: <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/menno-tamminga-toekomst-vakbeweging/>

[80] Zie bijvoorbeeld: <https://fd.nl/economie-politiek/1129550/werkgever-moet-vakbond-compenseren-voor-ledenverlies>

[81] TNO en CBS (2020). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA).

Maaïke van der Aar, bestuurder FNV Jeugdzorg, wijst erop dat zichtbaarheid belangrijk is om leden te binden aan de vakbeweging: *'Ik denk dat wij er als vakbeweging onvoldoende in slagen duidelijk te maken wat wij voor potentiële leden kunnen betekenen. Onze sterkste troef is de afgelopen jaren altijd het behartigen van de collectieve belangen geweest. Maar dan moeten mensen de toegevoegde waarde van de vakbeweging daarin wel zien.'* Johan Veld, Voorzitter Departementale Ondernemingsraad SZW, ziet dat met name mensen met minder goede arbeidsomstandigheden deze meerwaarde zien: *'Naarmate je lager in het loongebouw komt zijn mensen zich doorgaans bewuster van hun rechtspositie. Dan kom je weer terug op het punt dat mensen de noodzaak voor zichzelf moeten voelen om zich aan te sluiten bij de vakbeweging, dat is voornamelijk als zij vinden recht te hebben op betere arbeidsvoorwaarden of omstandigheden.'*

## 5.2 Het imago van de vakbeweging: Te activistisch of juist te veel establishment?

Van (een deel van) de beroepsverenigingen en vakbonden wordt gezegd dat ze te veel onderdeel zijn geworden van het establishment. Als vast lid van de vergadertafels zouden ze te ver van de werkpraktijk staan. Dat gegeven in combinatie met het feit dat veel mensen de noodzaak niet zien om lid te worden van de vakbeweging, zou vakbonden kunnen aanzetten om een meer activistische toon aan te slaan. Juist het feit dat veel werknemers betrokken zijn bij de organisatie waarvoor zij werken, zorgt ervoor dat overmatig activisme juist negatief kan werken. In de interviews kwam veelvuldig het stigma naar voren waar vakbonden mee zouden kampen. Jan Willem Bruins, directeur van BPSW, herkent bij de eigen achterban dat veel leden zich inderdaad niet thuis voelen bij het schreeuwerige beeld dat vakbonden hebben. *'Onze leden voelen zich vaak niet goed thuis bij de houding van bonden. Doordat zij vanaf afstand met eisen komen, gaat dit op een heel andere manier dan waarop professionals zelf zouden agenderen. Het is dus echt een misvatting dat je beter bij je achterban zou aansluiten door een zo activistisch mogelijke toon aan te slaan.'*

Aleid Ringelberg, dagelijks bestuurslid bij de Vakcentrale voor Professionals (VCP) en bestuurslid bij de CMHF, pleit voor meer aandacht voor de gezamenlijkheid tussen werkgevers en werknemers: *'Voor mij is het heel belangrijk om juist vanuit gezamenlijkheid te kijken hoe je de arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden van werkenden op een hoog niveau kunt krijgen en houden. Veel werkgevers zorgen goed voor hun personeel en zijn ook bereid verbeteringen door te voeren als er dingen niet goed gaan. Zeker in deze krappe arbeidsmarkt hebben werkgevers evengoed belang bij betrokken en tevreden werknemers. We moeten afstappen van de beeldvorming dat goede arbeidsvoorwaarden en omstandigheden enkel kunnen worden bereikt door strijd. De uitdaging ligt in het samenwerken aan innovatie, benutten van kennis en expertise in de context van het bedrijf of de instelling. Samen en met respect voor elkaar.'* Gezina ten Hove, adviseur arbeidsvoorwaarden bij de CMHF: *'Wij van de CMHF stellen ons vaak ook op als bruggebouwer tussen bonden en werkgevers, maar ook wels tussen bonden onderling. Hoewel ik er van overtuigd ben dat activisme in sommige situaties kan helpen, blijft het een kwestie van balanceren. Vaak kun je vanuit samenwerking meer bewerkstelligen dan vanuit rigide activisme.'*

Rücksichtslos een activistische stem laten horen om werknemers te overtuigen zich aan te sluiten bij de vakbeweging, lijkt dus averechts te werken. Veel werknemers voelen zich juist niet thuis bij een vakbeweging die altijd de strijd aangaat met werkgevers. De vraag of activisme de juiste strategie is voor de vakbeweging, is sterk afhankelijk van de betreffende bond maar vooral ook van de sector. In beroepsgroepen waarbij werkgevers minder bereid zijn om goed voor het personeel te zorgen is activisme passender dan in beroepsgroepen waar de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden al op orde zijn.

Robbert Coenmans, beleidsadviseur bij de FNV, onderschrijft dat de juiste toon situatieafhankelijk is: *'Je moet aan je achterban laten zien dat je er voor ze bent. Op basis daarvan bepaal je de toon die het meest gepast is. Daarbij moet je acties en stakingen nooit afschrijven. Formeel gaat het bij stakingen simpelweg om macht. Als de werknemersbelangen onvoldoende prioriteit krijgen dan zijn stakingen een manier om de werkgever pijn te doen en zo hopelijk te dwingen om concessies te doen aan de onderhandelingstafel.'*

De toon die de vakbeweging aanslaat moet dus vooral passen bij de belevingswereld van de achterban. In situaties waarin activisme nodig is om de werknemersbelangen te vertegenwoordigen, komt zichtbaarheid bij de achterban makkelijker tot stand. Dat verklaart mede waarom de organisatiegraad toeneemt wanneer de vakbeweging concrete resultaten weet te behalen. Altijd de activistische kaart trekken, werkt echter averechts voor de aansluiting bij de achterban. Het verwijt dat de vakbeweging teveel onderdeel zou zijn geworden van het establishment, heeft dus niet enkel te maken met de mate van activisme. Robbert Coenmans: *'De legitimiteit van de vakbeweging komt voort uit hoe goed je aansluit bij de mensen op de werkvloer. Op het moment dat je losgezongen raakt van die werkvloer, dan ben je na verloop van tijd niet meer relevant. Dan vertegenwoordig je in de praktijk immers niemand meer.'* Arend de Korte, voorzitter van de VDPI, denkt ook dat de aansluiting bij de werkvloer leidend is: *'Bij onze vereniging past een wat gematigder toon, daarom voelen wij ons goed thuis bij de CMHF. Juist door constructief mee te denken proberen we resultaten te behalen.'*

### 5.3 Activiteiten om leden te vinden en te betrekken

De legitimiteit van de vakbeweging wordt bepaald door de aansluiting bij de werkvloer. Zoals in hoofdstuk 2 benoemd zit er zeer recent weer een stijgende lijn in de lidmaatschapscijfers bij de vakbeweging. Als gevolg van de hoge inflatie neemt de koopkracht af en wordt een verbetering van arbeidsvoorwaarden via collectieve afspraken urgenter. De successen die de vakbeweging en deze onderhandelingen boekt lijkt veel werkenden te overtuigen zich aan te sluiten bij de vakbeweging.

Om een legitieme vertegenwoordiger van werkenden te zijn en te blijven is het voor de vakbeweging belangrijk om niet alleen zichtbaar te zijn wanneer de economische situatie hierom vraagt. Hoe slaagt de vakbeweging er structureel in om (nieuwe) leden te werven en betrekken bij haar activiteiten? Paul de Beer: *'Zichtbaarheid op de werkvloer is de sleutel om mensen bij de vakbeweging te betrekken. Mensen worden doorgaans lid van de vakbeweging als ze op de werkvloer van anderen horen dat ze lid zijn. Maar dat zorgt tegelijkertijd voor een vicieuze cirkel. Als er immers minder leden zijn dan zie je er ook minder op de werkvloer. Het effect is dat in sectoren waar de vakbeweging al slecht staat, de invloed verder afneemt.'*

De geïnterviewden geven aan verschillende activiteiten te ondernemen om zichtbaar te zijn op de werkvloer. Thijs Roovers, bestuurslid bij AOb zegt daarover: *'Ik geloof dat je duidelijk moet laten zien welke activiteiten je als bond onderneemt. Je kunt niet verwachten dat mensen nog automatisch lid worden, het is een kwestie van laten zien dat je een club bent waar mensen bij willen horen. Daarbij hoort dat je ook de kritische geluiden uit de achterban omarmt. De neiging kan zijn de meest kritische mensen buiten de deur te houden. Maar uiteindelijk zijn zij ook degene die zich dingen afvragen en zo processen verder brengen. Je moet dus actief met hun input aan de slag'*

Organiseren op basis van de inhoud van werk is een kans zijn om werkenden te binden. Daar geldt dat dit name op decentraal niveau tot stand kan komen. Arend de Korte: *'Wij proberen nieuwe directieleden van penitentiaire inrichtingen gelijk te binden aan de VDPI. Doordat wij een kleine beroepsgroep zijn kunnen we goed inhoudelijke bijeenkomsten door het land organiseren. Dat gaat goed, al is het natuurlijk hard werken om tot een hoge opkomst te komen.'*

Voor vakbonden of beroepsverenigingen die niet uit een specifieke beroepsgroep bestaan of een grotere omvang is het lastiger om direct zichtbaar te zijn voor de leden. Toch wordt hier hard aan gewerkt zo legt Jelmer Evers, lid van het dagelijks bestuur bij de AOb, benadrukt het belang van ledenparticipatie. Hij ziet op dit thema ook duidelijke verbeteringen binnen de AOb: *'Wij hebben een aantal jaar terug een crisis gehad, waarna er bij ons meer ledenbemoëienis is gekomen. We werken onder andere met een algemene ledenvergadering een ledenparlement en vragen veel uit via enquêtes. Op die manier zorgen we dat de aansluiting met de beroepsgroep behouden blijft.'*

De interviews schetsen een duidelijk beeld dat lidmaatschap door de vakbeweging 'verdiend' moet worden. Er van uitgaan dat lidmaatschap van de vakbeweging als vanzelfsprekend wordt gezien, zoals bijvoorbeeld in Scandinavië nog meer het geval is, past niet meer bij de huidige tijd. Wel kan de vakbeweging erop inzetten om mensen op jongere leeftijd kennis te laten maken met de vakbeweging. Zo bieden CNV en FNV bijvoorbeeld een breed pakket van gastlessen aan.<sup>82</sup> Ook kan men aansluiten door middel van specifieke campagnes die aansluiten bij de thematiek waar jongeren mee werken zoals het minimum jeugdloon of arbeidsomstandigheden. Bijvoorbeeld door deze in de communicatie los te plaatsen van de bredere organisatie van de vakbeweging. De mogelijkheden hiervoor bespreken we verder in paragraaf 5.4.

#### **5.4 Nieuwe bewegingen van professionals**

Dat het geen vanzelfsprekendheid is dat werknemers zich aansluiten bij de vakbeweging is hierboven uitgebreid besproken. Waar we nog minder aandacht voor hebben is de vraag in hoeverre werkenden de vakbeweging en/of medezeggenschapsorganen nog nodig hebben om op te komen voor de eigen arbeidsomstandigheden. Via de moderne communicatiemiddelen is het de afgelopen decennia veel makkelijker geworden om een groot publiek te bereiken. Dat geeft groepen professionals de mogelijkheid om, bijvoorbeeld via sociale media, op een laagdrempelige manier contact met elkaar te zoeken en allianties te smeden.

[82] Zie bijvoorbeeld: <https://www.cnvvakmensen.nl/onze-diensten/bonderwijs/> en <https://www.cnvconnectief.nl/zorg-en-welzijn/diensten/gratis-gastlessen-voor-studenten-en-starters-onderwijs/>



Hoe krachtig initiatieven van professionals kunnen zijn, bleek enkele jaren terug uit het initiatief PO in actie in het primair onderwijs.<sup>83</sup> Basisschoolleraars waren ontevreden over het lage salaris en de hoge werkdruk. Daarnaast voelden ze zich onvoldoende vertegenwoordigd door de traditionele bonden binnen de sector. Initiatiefnemers Thijs Roovers en Jan van de Ven vonden het daarom nodig om, als leraren in het primair onderwijs, vanuit de beroepsgroep zelf op te komen voor de werkomstandigheden. Van de Ven zegt daarover: *'De leraar werd in de praktijk niet goed meer vertegenwoordigd aan de onderhandelingstafel. René Kneyber en Dorien Zevenbergen hebben dat in hun boek De sluipende crisis<sup>84</sup> beschreven als het maken van nepafspraken met nepvertegenwoordigers. De vaste partijen binnen de belangenvertegenwoordiging hadden de poet onderling verdeeld, maar te weinig aandacht meer voor hun eigen achterban.'*

De opgezette Facebookgroep kreeg een groot aantal leden, waardoor PO in actie in zekere zin een grotere achterban opbouwde dan de AOb. Het succes zorgde er ook voor dat Roovers en Van de Ven welkom waren aan de onderhandelingstafel. Bij de gevestigde bonden was duidelijk dat een initiatief met grote steun uit de beroepsgroep niet uitgesloten kon worden van de gesprekken. De strijd van PO in actie zorgde ervoor dat de arbeidsvoorwaarden werden verbeterd en meer aandacht kwam voor de hoge werkdruk in het primair onderwijs. Volgens Jelmer Evers, tegenwoordig lid van het dagelijks bestuur bij de AOb, was PO in actie een grote schok voor de organisatie: *'PO in actie bewees dat het polderlandschap was ingeslapen. Het was voor de AOb het signaal dat de verbinding met de achterban veel beter en actiever moest.'* Robbert Coenmans, beleidsadviseur bij de FNV, sluit zich daarbij aan: *'PO in actie was echt een aardverschuiving binnen de vakbeweging. Er leefde een breed beeld dat leraren niet bereid waren om actie te voeren en ineens stond het Malieveld vol. De AOb is daarmee echt veranderd.'*

PO in actie is een aansprekend voorbeeld waarin er vanuit een beroepsgroep zelf een vuist kon worden gemaakt tot aan de onderhandelingstafel. Hoewel er in Nederland niet veel vergelijkbare initiatieven aan te wijzen zijn, lijkt PO in actie wel sterk op de 'Witte Woede'<sup>85</sup> in de zorg tussen 1988 en 1991. Verpleegkundigen kwamen in opstand tegen de slechte arbeidsvoorwaarden maar voornamelijk ook de te lage waardering voor het beroep. Net als PO in actie was er onvrede over de manier waarop de traditionele bonden, de belangen van verpleegkundigen vertegenwoordigden. De Witte Woede mondde uit in de oprichting van NU'91.

### **Duurzaamheid is niet geborgd**

Initiatieven van professionals die zelf de handschoenen oppakken kunnen heel krachtig zijn. Wanneer er een breed onbehagen leeft over de bestaande vertegenwoordiging vanuit de vakbeweging, ontstaat er ruimte om dergelijke initiatieven succesvol van de grond te laten komen. De goede voorbeelden uit het verleden betekenen echter niet dat belangenvertegenwoordiging het best buiten de vakbeweging om kan worden georganiseerd. Thijs Roovers, initiatiefnemer van PO in actie: *'Wij zagen al in een vroeg stadium in dat we niet zonder de vakbeweging konden. In ons boek Leraar durf te claimen<sup>86</sup> roepen we leraren op om lid te worden van een vakbond. De infrastructuur waarover de vakbeweging beschikt blijft belangrijk om effect te kunnen sorteren.'*

[83] Roovers, T., & van de Ven, J. (2019). Leraar durf te claimen. Uitgeverij de Kring.

[84] Kneyber, R., & Zevenbergen, D. (2018). De sluipende crisis: Waarom het onderwijs niet beter wordt. Uitgeverij Phronese.

[85] Zie bijvoorbeeld: <https://vakbondshistorie.nl/dossiers/witte-woede-ingebed-in-nu91/>

[86] Roovers, T., & van de Ven, J. (2019). Leraar durf te claimen. Uitgeverij de Kring.

Volgens Jelmer Evers zijn betrokken werkenden een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle vakbeweging, maar kan een betrokken beroepsgroep op lange termijn niet op zichzelf zorgdragen voor de eigen vertegenwoordiging: ‘Wanneer je spreekt over een sterke beroepsgroep, heb je het over het opbouwen en behouden van een machtspositie. Daarvoor heb je een heel goed georganiseerde organisatie nodig met een bijpassende infrastructuur. Om daartoe te komen is zowel geld als expertise nodig. Die expertise zit meestal niet in de beroepsgroep zelf. Dat betekent dus dat de meest krachtige vertegenwoordiging ontstaat wanneer vakbeweging en beroepsgroep samen optrekken.’

Een ander argument dat pleit voor het belang van de vakbeweging is dat vertegenwoordiging vanuit de beroepsgroep zelf vaak meer voorwaardelijk is. Hoewel bij PO in actie een grote groep leraren bereid bleek tot actie, betekent dit niet dat hiermee ook een duurzame vertegenwoordiging is gewaarborgd. Roovers en Van de Ven maakten dit ook mee toen ze na PO in Actie begonnen met beroepsvereniging het Lerarencollectief. Het doel was om beroepsvereniging voor en door leraren te creëren en zo een vaste en niet te negeren stem te krijgen over het onderwijsbeleid.<sup>87</sup> Van de Ven: ‘Als je in lerarenland spreekt over een eerlijk salaris en een lagere werkdruk dan loopt iedereen in polonaise achter je aan. Maar als je aandacht vraagt voor betere beroepsstandaarden dan wordt je vaak glazig aangekeken. Dat is problematisch omdat het echt belangrijk is dat leraren hun stem laten horen in het beleid. Op ministeries viert het management hoogtij, maar is er weinig domein specifieke kennis. Om te zorgen dat je geen slecht beleid over je krijgt uitgestort, is het dus belangrijk om als beroepsgroep je stem te laten horen, als professionals moet je regie durven nemen. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we niet veel leraren bereid kregen om ook echt structureel op te komen voor de inhoud van het vak’.

### **Separate acties zijn een kans voor de traditionele vakbeweging**

Activistische campagnes georganiseerd buiten de vakbond kunnen dus voor in sommige gevallen heel effectief zijn. De continuïteit is echter problematisch zonder de infrastructuur van de vakbeweging. In hun verkennende onderzoek Effectief vakbondswerk<sup>88</sup> stellen Paul de Beer en Peter van der Valk daarom dat er voor vakbonden een uitdaging ligt om na te gaan hoe succesvolle externe projecten in de vakbondsorganisatie kunnen worden ondergebracht, zonder dat daarmee de voordelen van een zelfstandige organisatie verloren gaan.

De vakbeweging heeft in het verleden ook succesvol verschillende initiatieven buiten de traditionele vakbondsstructuur geplaatst. Zo richt bijvoorbeeld FNV Young & United zich specifiek op de belangen van jongeren. Door de organisatie een uitstraling te geven die gedeeltelijk is losgekoppeld van de FNV slaagde men erin een eigen imago te creëren en jongeren actief te maken binnen de vakbeweging. Een ander voorbeeld is de FNV Riders Union.<sup>89</sup> Deze campagne binnen de FNV komt op voor de arbeidspositie van maaltijdbezorgers. Deze beroepsgroep werkt vaak gedwongen als zelfstandige en beschikt over slechte arbeidsomstandigheden. Dit initiatief is ontstaan vanuit bezorgers van Deliveroo, nadat dit bedrijf alle maaltijdbezorgers in loondienst, verving voor zelfstandigen. Door zich actief te profileren als bond van en door maaltijdbezorgers, probeert FNV de verbinding te houden met de beroepsgroep.

[87] Roovers, T., & van de Ven, J. (2019). Leraar durf te claimen. Uitgeverij de Kring.

[88] de Beer, P., & van de Valk, P. (2020). Effectief vakbondswerk? Een verkennend onderzoek naar factoren die de effectiviteit van vakbondsactiviteiten beïnvloeden. AIAS, Universiteit van Amsterdam.

[89] <https://www.ridersunion.nl/over-de-riders-union>

Deze initiatieven zijn duidelijk anders dan PO in actie of de Witte Woede. Hier gaat het immers niet om een groep professionals die ontevreden is met de vertegenwoordiging van de bonden, maar om de vakbeweging die actief de verbinding zoekt met werkenden binnen een bepaald beroep of sector. Het losplaatsen van specifieke campagnes buiten het traditionele beeld van de vakbond heeft een aantal voordelen. Zo kan het organiseren van specifieke acties verbinding creëren tussen werknemers die anders niet met elkaar zouden samenwerken. Zij worden immers direct aangesproken en zien een platform om gezamenlijk op te komen voor hun belangen. Ook zijn separate initiatieven vaak flexibeler waardoor ze sneller kunnen inspelen op veranderingen.

Concluderend kan gesteld worden dat directe initiatieven vanuit een beroepsgroep heel krachtig kunnen zijn. PO in actie liet zien hoe resultaten kunnen worden bereikt aan de onderhandelingstafel wanneer de beroepsgroep zich roert. Deze vertegenwoordiging lijkt echter alleen tot stand te komen wanneer er een breed gevoel van onvrede leeft. Hoewel deze acties belangrijk zijn om op korte termijn voor verandering te zorgen, geven ze problemen op het gebied van continuïteit. Daardoor kunnen activistische bewegingen van werkenden geen duurzaam alternatief zijn voor de vakbeweging. Wel liggen er kansen voor de vakbeweging om met specifieke campagnes duidelijk de aansluiting te vinden bij de beroepsgroep. Zo krijgen werkenden duidelijk het gevoel dat zij de doelgroep zijn van de campagne, zonder dat de boodschap aan kracht verliest onder overkoepelende paraplu van een specifieke vakbond.

### **5.5. De toekomst van de zeggenschap**

Nu we verschillende aspecten van het werknemerszeggenschap verkend hebben, kunnen we voorzichtig een beeld vormen van hoe de toekomst van de zeggenschap eruit kan gaan zien. De organisatie van de werknemerszeggenschap heeft sinds de industriële revolutie verschillende vormen aangenomen. Waar in de beginfase werkenden zich verenigden in kleine organisaties van beroepsgenoten werd de zeggenschap in het begin van de 20e eeuw steeds meer gecentraliseerd. Door te verenigen kreeg de werknemerszeggenschap een vaste plek aan de onderhandelingstafel en werd het geïnstitutionaliseerd. Vanuit die centrale organisatie is het echter gecompliceerder om werknemersbelangen te vertegenwoordigen op het gebied van beroepsinhoud en zichtbaar te zijn op de werkvloer. Dat is een van de redenen dat veel werkenden de laatste jaren zijn weggelopen bij de bonden. Nu de inflatie hoog is en er in de cao-onderhandelingen resultaten behaald kunnen worden, blijken mensen de aansluiting bij de bonden weer te vinden. Dat scheidt het beeld dat de betrokkenheid bij de zeggenschap steeds sterker voorwaardelijk karakter heeft gekregen.

Op basis van de huidige ontwikkelingen is het meest waarschijnlijk scenario dat de mate van invloed van de vakbeweging nog sterker zal gaan variëren per sector. Zoals eerder benoemd bestaan er grote verschillen per sector in hoeverre de vakbeweging de aansluiting vindt bij de beroepsgroep. In sectoren waar de vakbeweging veel leden heeft zoals het onderwijs of de publieke sector kunnen ze een belangrijke rol blijven spelen in het opkomen voor de arbeidsvoorwaarden en de beroepsinhoud van werkenden. Hun zichtbaarheid op de werkvloer maakt hen een legitieme vertegenwoordiger. Aangezien de kaderleden cruciaal blijken voor het aantrekken van nieuwe leden, lijken de bonden hun positie in deze sectoren te kunnen behouden zolang zij tastbare resultaten voor hun leden kunnen realiseren.

Andersom betekent dit dat in sectoren waar de vakbeweging weinig voet aan de grond krijgt, het juist nog lastiger wordt om impact te hebben. In sectoren waar de organisatiegraad laag is, zoals de handel of de zakelijke dienstverlening, is het niet aannemelijk dat de positie van de vakbeweging hier in de toekomst sterker zal worden. De lage organisatiegraad geeft immers weinig legitimiteit om tastbare resultaten voor deze beroepen te kunnen behalen. Voor werkenden hoeft dat niet per se problematisch te zijn zolang zij tevreden zijn over hun arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheden om tot goed werk te komen. Wanneer deze in het geding komen, kunnen zij zich alsnog activistisch verenigen via de vakbeweging of medezeggenschapsorganen binnen de organisatie. Een voorbeeld daarvan is de eerder besproken FNV Riders Union. Daar vindt de vakbeweging toch de aansluiting op het moment nu de bezorgers ontevreden zijn over hun arbeidsomstandigheden. Ook De Unie, de vakbond die traditioneel sterk staat industrie en dienstverlening, zien in deze tijd een stijging van het ledenaantal.

Wat tegen de bovengenoemde ontwikkeling spreekt is de nog altijd hoge, en zelfs weer stijgende, dekkingsgraad van de cao's in Nederland. Aangezien de cao ook een werkgeversinstrument is, zullen werkgevers hier mogelijk waarde aan blijven hechten. Om tot een cao te komen blijft de vakbeweging nodig. Een cao mag immers niet worden afgesloten met de ondernemingsraad of een andere interne vertegenwoordiging van werknemers.[1] Zolang de cao algemeen verbindend kan worden verklaard, blijft de cao ook een interessant instrument voor werkgevers om te sterke onderlinge concurrentie binnen de sector te voorkomen. De vraag is echter wel of de vakbeweging actief blijft in deze sectoren, als de aansluiting vanuit de beroepsgroepen ontbreekt. Indien dit niet het geval is kan een tweedeling ontstaan, waarin de vakbeweging zich voornamelijk richt op sectoren waarin zij sterk staat.

### **Op naar een decentrale indeling?**

De grote verschillen in de invloed van de vakbeweging per sector, maakt pleiten voor een meer decentrale vakbeweging voor de hand liggend. De centrale organisatie heeft de vakbeweging in het verleden veel positiefs gebracht, maar vanuit die organisatie is vertegenwoordiging op het gebied van beroepsinhoud beduidend lastiger. Verschillende geïnterviewden verwachten daarom dat categorale bonden aan belang zullen winnen.

Uit deze verkenning komt het beeld naar voren dat het model van waaruit de CMHF werkt, in de basis relatief toekomstbestendig is. Autonome beroepsorganisaties zijn van groot belang om ook in de toekomst de aansluiting met de werkvloer te behouden. Werkenden moeten het gevoel hebben dat de vakbeweging van hun is en geen organisatie op grote afstand. Mensen sluiten zich immers aan bij de vakbeweging wanneer deze de problemen van de werkvloer herkent en kan bijdragen aan de oplossing hiervoor. Die zichtbare vakbeweging komt op decentraal niveau tot stand.

[90] <https://www.managementsite.nl/tql/juridisch/arbeidsovereenkomsten/kan-ik-een-cao-afsluiten-met-de-ondernemingsraad>

Tegelijkertijd is er een te grote versplintering van de vakbeweging, ook in deze tijd, eveneens een gevaar voor de belangen van de werkvloer. Niet iedere beroepsgroep kan immers een eigen cao afsluiten, daarmee zou het systeem onwerkbaar worden. Daarom blijft met name op het gebied van arbeidsvoorwaarden het gezamenlijk optrekken belangrijk. Ook voor de institutionele positie blijft centralisatie cruciaal. De vakcentrales hebben nog altijd een belangrijke stem in het sociaaleconomisch beleid via onder andere de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid. Ook maatschappelijke thema's als duurzaamheid en klimaat kunnen beter geagendeerd worden aan de centrale tafels. Wanneer de vakbeweging te sterk decentraliseert, wordt het lastiger om duurzaam invulling te geven aan deze rol. Dat leidt er vervolgens weer voor zorgen dat de belangen van werkenden minder goed kunnen worden vertegenwoordigd op centraal niveau.

Verschillende typen organisaties binnen de vakbeweging blijven dus nodig voor een goede vertegenwoordiging van werkenden. Het is doorslaggevend voor een goede vakbeweging dat de verschillende typen organisaties elkaar versterken en positie gunnen. Wanneer de vakbonden te sterk opereren vanuit een centrale leiding, wordt het geluid vanuit de beroepsorganisaties, en daarmee van de werkvloer, te veel weggedrukt. Dat maakt het niet alleen lastig om voor beroepsinhoud op te komen, maar heeft ook een averechts effect op de ledenwerving. Andersom is het voor veel kleinere beroepsorganisaties onontbeerlijk om op een centraal niveau aansluiting te vinden op het gebied van vertegenwoordiging van arbeidsvoorwaarden.

### **Een ander model van werknemerszeggenschap?**

De vakbeweging staat op lange termijn voor een lastige uitdaging, zoveel is duidelijk. De afgelopen jaren zijn er verschillende ontwikkelingen geweest om de aansluiting bij de werkvloer te vinden en de nadruk sterker op werkinhoud te leggen. Toch zou het te makkelijk zijn de recent toenemende ledenaantallen toe te schrijven enkel aan goed beleid vanuit de bonden. Een blik op de geschiedenis leert dat de economische omstandigheden waarschijnlijk een groter deel van de toename verklaren.

Binnen het huidige stelsel is het dan ook zeer de vraag of vakbonden over enkele decennia nog de rol hebben die ze momenteel vervullen. Als vakbonden nog meer terrein verliezen in de sectoren waar ze nu al weinig voet aan de grond hebben, is de vraag of hun institutionele plek behouden blijft. Zij zullen immers door overheid en bedrijven dan steeds minder worden gezien als legitieme vertegenwoordiger van werknemers. Wanneer de positie van de vakbeweging verslechtert zal dat weer gevolgen hebben voor de ledenaantallen. Mensen worden immers doorgaans niet lid uit solidariteit met de vakbeweging of collega's, maar vooral wanneer er concrete resultaten worden geboekt.

Het risico op een onomkeerbare negatieve spiraal maakt het toekomstperspectief van de vakbeweging op de lange termijn fragiel. Van daaruit is het interessant om te verkennen of de rol van de vakbeweging ook op een andere manier vorm kan krijgen dan vanuit het ledenmodel. Paul de Beer oppert de mogelijkheid om een cao-heffing in te voeren. Alle werknemers zouden dan een klein deel van hun inkomen afdragen om de cao-onderhandelingen mogelijk te maken: *'Als de vakbonden alle werknemers vertegenwoordigen, wordt het lastiger voor werkgevers om de vakbond aan de kant te schuiven. Dat geeft de bonden dus ook positie in de sectoren waar ze het nu lastiger hebben. Ook kan het de vakbeweging op centraal niveau sterker maken, doordat de legitimiteit op landelijk niveau groter wordt.'* Een cao-heffing is zou ook free-ridersgedrag kunnen uitsluiten. Iedereen draagt dan immers bij aan de kosten voor de onderhandelingen. De Beer geeft aan dat aan deze structuur bijvoorbeeld een gratis vakbondslidmaatschap gehangen kan worden en interne verkiezingen zodat werknemers kunnen kiezen wie hen vertegenwoordigt bij de onderhandelingen.

Aan het idee van het invoeren van een cao-heffing kleven ook nadelen. Zo leidt een verplichte cao-heffing weliswaar tot een hogere organisatiegraad, maar de vraag is of de legitimiteit daadwerkelijk vergroot wordt wanneer werknemers verplicht moeten bijdragen aan de onderhandelingen. Zij hebben dan immers niet meer bewust besloten zich aan te sluiten bij de vakbeweging. Ook kan de afstand tussen werkvloer en vakbeweging juist verder worden vergroot, mits niet goed georganiseerd. De vakbeweging hoeft dan immers niet meer actief leden te werven onder de werkenden. Andersom kan het gevoel bij werknemers dat zij betalen voor afspraken waar zij geen invloed op hebben, leiden tot verzet en weerstand. Dit kan de solidariteit tussen werknemers onderling en tussen werknemers en vakbonden verminderen.

De fragiliteit van de huidige ledenconstructie geeft wel aan dat de vakbeweging actief het eigen toekomstperspectief moet verkennen. Er vanuit gaan dat de ledenaantallen zullen blijven toenemen zou naïef zijn. Paul de Beer is van mening dat deze discussie binnen de vakbeweging onvoldoende gevoerd wordt: *'Vakbonden hebben vaak niet de rust en de afstand om zich meer strategisch te buigen over hun rol en positie. Dus ik ben niet zo heel optimistisch dat ergens die discussie ook echt op een brede fundamentele manier gevoerd wordt.'* Hoopgevender is dat in de geschiedenis de vakbeweging zich vaak succesvol heeft weten aan te passen aan maatschappelijke en economische situatie. De afgelopen decennia is de aansluiting, ondanks enkele recente goede voorbeelden, echter steeds meer verloren gegaan. Daarom verdient het aanbeveling om eventuele alternatieven voor de huidige structuur actief te onderzoeken.

De fragiliteit van de huidige ledenconstructie geeft wel aan dat de vakbeweging actief het eigen toekomstperspectief moet verkennen. Er vanuit gaan dat de ledenaantallen zullen blijven toenemen zou naïef zijn. Paul de Beer is van mening dat deze discussie binnen de vakbeweging onvoldoende gevoerd wordt: *'Vakbonden hebben vaak niet de rust en de afstand om zich meer strategisch te buigen over hun rol en positie. Dus ik ben niet zo heel optimistisch dat ergens die discussie ook echt op een brede fundamentele manier gevoerd wordt.'*





## 6. Conclusie

De afgelopen decennia is de positie van de vakbeweging onder druk komen te staan. Maatschappelijke ontwikkelingen als de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de toegenomen individualisering zorgden voor een sterke dalende trend van het aantal vakbondsleden in Nederland en de rest van Europa. Het weglopen van werknemers bij de vakbeweging, tast de legitimiteit van vakbonden en beroepsorganisaties aan. Hoe kleiner het aantal leden, hoe zwakker immers de impact, zo wordt vaak veronderstelt.

Gezien de afnemende kracht van de vakbeweging is het interessant te verkennen hoe de vakbeweging op een duurzame manier interessant kan blijven voor werknemers. Naast de focus op arbeidsvoorwaarden lijkt in veel sectoren steeds meer behoefte te zijn aan zeggenschap over de inhoud van werk. De hoofdvraag van dit project was daarom: In hoeverre kunnen vakbonden en beroepsorganisaties op een duurzame manier de aansluiting met hun achterban verbeteren door zich meer te richten op belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud?

### **Vertegenwoordiging op werkinhoud is niet nieuw**

Een blik op de geschiedenis van de vakbeweging, leert dat belangenvertegenwoordiging op het gebied van werkinhoud bepaald niet nieuw is. Al ver voordat werknemersorganisaties zich verenigden in vakbonden en collectieve onderhandelingen gemeengoed werden, bestonden er al verscheidene organisaties van werkenden die zich richten op de ontwikkeling van hun beroep. In het begin van de 20e eeuw groeide het besef dat vertegenwoordiging op het gebied van arbeidsvoorwaarden beter op grotere schaal kon worden vormgegeven. Door als werknemersorganisaties te verbinden, kon beter een vuist worden gemaakt richting werkgevers. Dit betekende echter niet dat vertegenwoordiging op het gebied van werkinhoud als onbelangrijk werd ervaren. De discussie over de reikwijdte van de thema's waarmee de vakbeweging zich moet bemoeien is altijd onderwerp van discussie geweest.

Bij de vraag in hoeverre de vakbeweging zich meer kan richten op beroepsinhoud is het belangrijk te realiseren dat er verschillende typen organisaties zijn. Traditioneel richten beroepsorganisaties zich voornamelijk op professionele standaarden binnen een bepaalde beroepsgroep, terwijl bij vakbonden en vakcentrales de focus sterker ligt op arbeidsvoorwaarden. In werkelijkheid beschikken veel organisaties in de vakbeweging over aspecten die zowel bij een vakbond als bij een beroepsorganisatie horen. Er bestaan verschillende belangenorganisaties die het belang van beroepsinhoud behartigen, maar tegelijkertijd het mogelijk maken van goed werk voorstaan.

## **Vertegenwoordiging op inhoud is een belangrijke taak voor de vakbeweging**

In algemene zin kan gesteld worden dat belangenvertegenwoordiging op het gebied van werkinhoud voor de vakbeweging een relevant thema is. Een goed salaris is voor werknemers een belangrijk aspect van hun werk, maar nog vaker worden inhoudelijk leuk werk, ruimte om initiatief te nemen en werk waar je zelf trots op kunt zijn genoemd als belangrijke arbeidsaspecten. Het belang dat werknemers hechten aan werkinhoud, maakt dat het niet logisch zou zijn als de vakbeweging zich zou beperken tot een focus op arbeidsvoorwaarden.

Uit de interviews komt dan ook naar voren dat vertegenwoordiging op werkinhoud een belangrijke taak is voor de vakbeweging. Zowel beroepsorganisaties als vakbonden kunnen een belangrijke rol spelen in het aanjagen van prettige werkomstandigheden voor werknemers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het verminderen van werkdruk of het scheppen van mogelijkheden voor bijscholing. Juist door regelmatig het onderwerp naar voren te brengen kan de vakbeweging op centraal niveau een rol spelen in het levendig houden van de aandacht voor goede arbeidsomstandigheden. Hierbij speelt ook de aansluiting met ondernemingsraden een belangrijke rol.

## **Vertegenwoordiging op beroepsspecifieke thema's is vaak beter op decentraal niveau**

Wanneer het gaat om vertegenwoordiging op thematiek die specifiek met een bepaald beroep te maken hebben, lijkt deze beter op decentraal niveau te kunnen plaatsvinden. Het schaalvoordeel dat ontstaat bij de onderhandeling over arbeidsvoorwaarden op overkoepelend niveau, verdwijnt als het over de inhoud van werk gaat. Beroepsorganisaties die een specifieke groep van dezelfde soort professionals vertegenwoordigen zijn immers doorgaans beter in staat om inhoudelijke ontwikkelingen te duiden en begrijpen. Hoe meer geaggregeerd dergelijke gesprekken worden georganiseerd, hoe groter ook de afstand tot de werkvloer. Dat leidt tot een ingewikkelde paradox die kan worden opgelost door een goed samenspel tussen de vakbonden/centrales en de verschillende beroepsorganisaties.

Hoewel de cao-onderhandelingen niet het meest geschikte podium zijn om afspraken over werkinhoud tot in de puntjes te organiseren, kan het wel tot belangrijke kaders leiden waarmee het mogelijk wordt om op decentraal niveau meer effect te sorteren. Positief is daarom dat steeds vaker de link wordt gelegd met de rechtspositie als het aankomt op het verankeren van goed werk. Zo worden er in nieuw afgesloten cao's steeds meer vaker afspraken gemaakt over werkdrukverlichting. Het maken van kwantificeerbare afspraken over werkinhoud vraagt een adequate ondersteuning van cao-partijen en een goede verbinding met de werkvloer. Hoewel het volgens sommige geïnterviewden in de praktijk vaak lastig blijkt tot kwantificeerbare afspraken over werkinhoud te maken, scheidt het cruciale kaders om binnen organisaties met werkinhoudelijke thema's aan de slag te gaan.

## **Werkenden binden aan de vakbeweging --- nog een lange weg te gaan**

Dat de vakbeweging kan aansluiten bij werknemers door zich te profileren op beroepsinhoud, betekent niet dat hiermee de lange termijn trend van het dalende ledenaantal ook kan worden opgelost. Wel kan het bijdragen aan het oplossen van het probleem dat de vakbeweging vaak niet zichtbaar is op de werkvloer. Van de niet-vakbondsleden geeft de meerderheid aan geen lid te zijn omdat zij hier simpelweg niet over hebben nagedacht. Ook in de interviews komt het beeld naar voren dat het voornamelijk de kaderleden op de werkvloer zijn die mensen overtuigen lid te worden van de vakbeweging. Verschillende voorbeelden laten zien dat decentrale vertegenwoordiging die dicht bij het werkveld staat kansrijk is om werknemers te enthousiasmeren voor de vakbeweging en/of de medezeggenschap.

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden lijkt die zichtbaarheid ook op centraal niveau vorm te kunnen krijgen. Het afgelopen jaar zijn de ledencijfers van vakbonden gestegen, waarschijnlijk als gevolg van de behaalde resultaten aan de cao-tafel. Interessant is dat het hierbij ook lukt om jongeren enthousiast te maken voor de vakbeweging. Daarnaast lijkt de actiebereidheid toegenomen, gezien de hoeveelheid stakingen die op het moment van schrijven plaatsvonden. Dit beeld past in de geschiedenis van de vakbeweging. In tijden waarin de vakbeweging zichtbaar is en erin slaagt concrete resultaten te bereiken neemt de organisatiegraad toe. Organisaties binnen de vakbeweging moeten dus concreet inzichtelijk kunnen maken wat zij kunnen betekenen voor hun achterban.

De onzichtbaarheid van de vakbeweging op de werkvloer is een probleem voor het binden van werknemers. Onder meer doordat het ruimte geeft aan verschillende stereotyperingen. Veel werknemers voelen zich niet thuis bij het schreeuwerige imago dat vakbonden vaak hebben. Andersom wordt vaak gesteld dat veel organisaties binnen de vakbeweging te veel onderdeel zijn geworden van vaste onderhandelingstafels en de aansluiting met de werkvloer hebben verloren. Beide beelden bestaan naast elkaar, de verschillen per vakbond en sector zijn groot. Daarnaast lopen de attitudes van werknemers sterk uiteen, wat een enkele strategie die alle werknemers zal aanspreken onmogelijk maakt.

### **De toekomst van de vakbeweging**

Voor de toekomst van de vakbeweging is het relevant in hoeverre de toename van het aantal leden doorzet. Het is te vroeg om te kunnen bepalen of het toenemende ledenaantal een permanente trendbreuk is of slechts een korte opleving. Gezien de voorwaardelijkheid die gepaard gaat met het vakbondslidmaatschap is het waarschijnlijk dat veel, met name jonge leden, weer zullen afhaken bij de vakbeweging in tijden dat het minder goed lukt om tastbare resultaten te behalen. Daarmee dreigt een situatie waarin de vakbeweging enkel sterk staat in specifieke sectoren en op momenten van economische voorspoed. In theorie hoeft een zwakke vakbeweging in sommige sectoren niet problematisch te zijn, wanneer andere factoren er op deze plekken voor zorgen dat werknemers een sterke positie hebben qua arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden tot goed werk.

Op institutioneel niveau wordt aan de vakbeweging nog altijd een belangrijke rol toegedicht. Op nog altijd een overgrote meerderheid van het aantal dienstbetrekkingen is een cao van toepassing, wat duidelijk aangeeft dat vakbonden hun positie nog niet hebben verloren. Toch is het maar de vraag of deze rol in de komende decennia behouden blijft. Als vakbonden nog meer terrein verliezen in de sectoren waar ze nu al weinig voet aan de grond hebben, zullen zij door de overheid en bedrijven steeds minder worden gezien als legitieme vertegenwoordiger van werkenden. Wanneer de positie van de vakbeweging verslechtert zal dat ook weer gevolgen hebben voor de ledenaantallen, waardoor een neerwaartse spiraal kan ontstaan. De fragiliteit van de huidige ledenconstructie geeft wel aan dat de vakbeweging actief het eigen toekomstperspectief moet verkennen. Er vanuit gaan dat de ledenaantallen zullen blijven toenemen zou naïef zijn.

### **Beantwoording hoofdvraag**

De verschillende puzzelstukjes maken het mogelijk om de hoofdvraag te beantwoorden: In hoeverre kunnen vakbonden en beroepsorganisaties op een duurzame manier de aansluiting met hun achterban verbeteren door zich meer te richten op belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud?

Het basale antwoord op de hoofdvraag luidt dat vakbonden en beroepsorganisaties inderdaad een belangrijke rol kunnen spelen in de belangenbehartiging op het gebied van beroepsinhoud. Arbeidsvoorwaarden is slechts een van de aspecten die werknemers binnen hun dienstverband van belang vinden. Werknemersvertegenwoordiging gaat dan ook om meer dan enkel een strijd op de verbetering van arbeidsvoorwaarden. Het opkomen voor omstandigheden waarin goed werk mogelijk is, valt dan ook binnen het domein van de vakbeweging.

De conclusie dat de vakbeweging nu niet zou opkomen voor beroepsinhoud is echter te kort door de bocht. Afspraken over beroepsinhoud zijn lastiger te kwantificeren dan die over arbeidsvoorwaarden. Toch is het een bemoedigend signaal dat in de cao-onderhandelingen steeds meer aandacht komt de rechtspositionele aspecten van goed werk. De concretisering van werkinhoudelijke afspraken past doorgaans beter op decentraal niveau. Daar kan het beste aansluiting worden gevonden met de werkvloer. Die aansluiting met de werkvloer lijkt ook onmisbaar om leden te winnen en te behouden. Veel werkenden laten immers hun lidmaatschap afhangen van of ze concrete resultaten zien. Belangenvertegenwoordiging op werkinhoud vergt dus een goed samenspel tussen de vakbonden, beroepsorganisaties en medezeggenschapsorganen.

## 7. Aanbevelingen

Op basis van deze verkenning zijn enkele aanbevelingen uitgewerkt die de vakbeweging kan helpen om krachtiger in te zetten op beroepsinhoud en ook in de toekomst relevant te blijven voor werkenden.

### 1. Omarm de verschillende kleuren van de vakbeweging

Op centraal niveau onderhandelen over arbeidsvoorwaarden geeft een schaalvoordeel, andersom zorgt juist collectief opkomen voor beroepsinhoud voor een schaalnadeel. Dat leidt tot een ingewikkelde paradox die kan worden opgelost door een goed samenspel tussen de vakbonden en de verschillende beroepsorganisaties. De cao-tafels zijn niet het meest geschikte podium om goed werk binnen organisaties tot in de puntjes te organiseren. Wel kan op centraal niveau tot belangrijke kaders leiden waarmee het mogelijk wordt om op decentraal niveau meer effect te genereren in de aandacht voor goed werk. In die verbinding is het wel van belang dat de centrale organisaties binnen de vakbeweging niet de agenda van de organisaties op decentraal niveau gaan bepalen. Dat vergt een constante zoektocht naar de juiste balans om de werknemersbelangen zo goed mogelijk te kunnen vertegenwoordigen. De pluriformiteit van organisaties binnen de vakbeweging zorgt er ook voor dat werkenden zich kunnen aansluiten bij de organisatie die het beste bij hun eigen achtergrond en overtuigingen past.

### 2. Zorg voor zichtbaarheid op de werkvloer

Het ledenaantal van de vakbeweging werd de afgelopen decennia gekenmerkt door een sterk dalende trend. De meest voorname reden voor mensen om geen lid te worden is dat zij hier simpelweg nooit serieus over nagedacht hebben. Deze conclusie wordt ondersteund door de grote verschillen qua organisatiegraad tussen verschillende sectoren. Het laat zien dat voornamelijk de kaderleden op de werkvloer voor nieuwe leden zorgen. Daarom is een sterke decentrale vertegenwoordiging van de vakbeweging belangrijk om relevant te blijven voor leden.

Wanneer de vakbeweging op te grote afstand van de werkvloeren wordt georganiseerd verdwijnt de aansluiting met de achterban. De houding van sommige werkgevers in Nederland kan ook averechts werken voor de zichtbaarheid op de werkvloer. Hoewel op basis van ILO-verdragen<sup>90</sup> vakbonden toegang moeten hebben tot de werkvloer, worden vakbonden toch vaak als vijand beschouwd. Daarom is ook een goede samenwerking met de medezeggenschap binnen organisaties cruciaal. Ondernemingsraden hebben zicht op ontwikkelingen binnen de organisatie waarin zij actief zijn, terwijl juist de vakbeweging zich makkelijker onafhankelijk kan uitspreken. Daarmee zijn zij natuurlijke partners in de vertegenwoordiging van het geluid vanaf de werkvloer.

[90] Zie onder andere: <https://www.navigator.nl/document/id6e8f985fc6844885a2f51677c3d94464>

### **3. Bouw coalities en campagnes**

Om bredere steun te krijgen en effectiever op te kunnen treden, kan de vakbeweging campagnes opzetten voor specifieke doelgroepen. Zo krijgen werkenden duidelijk het gevoel dat zij de doelgroep zijn van de campagne, zonder dat de boodschap aan kracht verliest onder overkoepelende paraplu van een specifieke vakbond. In deze campagnes kunnen verschillende organisaties samenwerken om een specifiek doel te bereiken. Dit maakt de vakbeweging zichtbaar op de werkvloer, wendbaar en er kan makkelijk worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

### **4. Zorg voor innovatie en aanpassingsvermogen**

De vakbeweging moet openstaan voor innovatie en bereid zijn om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Door de geschiedenis van de vakbeweging in Nederland stond innovatie centraal. Door in te spelen op de technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen kreeg de vakbeweging een stevige positie. De afgelopen decennia werden verschillende ontwikkelingen gemist, waardoor de vakbeweging aan kracht verloor. Toch laten verschillende besproken initiatieven zien dat met innovatieve en vooruitstrevende acties werkenden nog altijd kunnen worden bereikt. Het belang van innovatie zal van belang blijven voor de vakbeweging. Daarom is het ook belangrijk om alternatieven voor het ledenmodel actief te blijven verkennen. Het verhoogt de legitimiteit van de vakbeweging wanneer men ook als legitieme vertegenwoordiger wordt gezien van werknemers die geen lid zijn van de vakbeweging, maar zich wel identificeren met haar missie en doelen.

### **5. Zet in op educatie, bewustwording en transparantie**

Om werknemers duurzaam te kunnen ondersteunen, is het belangrijk dat de vakbeweging blijft investeren in educatie en bewustwording. Door werknemers bewust te maken van hun rechten, arbeidsomstandigheden en de waarde van collectieve actie, kunnen vakbonden hen helpen om hun positie te versterken en misbruik te voorkomen. Eigenlijk begint die bewustwording al bij het (beroeps)onderwijs. Door daar zichtbaar te zijn kan de vakbeweging hun meerwaarde al duidelijk maken. Om het vertrouwen van werknemers te winnen en te behouden, is het essentieel dat de vakbeweging transparant is en verantwoording aflegt aan haar leden en de bredere gemeenschap. Dit kan worden bereikt door het ontwikkelen van duidelijke communicatiekanalen, het betrekken van leden bij besluitvormingsprocessen en het waarborgen van een goed bestuur binnen de vakbonden. Zo wordt voorkomen dat de vakbeweging op te grote afstand van de werkvloer actief is.

# Bijlagen



# Dankwoord

Ter afsluiting van dit project wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken voor hun onmisbare bijdragen aan deze paper. Allereerst gaat mijn dank uit naar de CMHF, die ons als Stichting Beroepseer de opdracht heeft gegeven voor het verrichten van dit verkennend onderzoek. In het bijzonder ben ik Aleid Ringelberg dankbaar voor haar betrokkenheid en het vertrouwen dat zij in ons team heeft gesteld.

Een speciaal woord van dank gaat ook uit naar de geïnterviewden van dit project. Hun kennis, ervaring en inzichten vormen het fundament van onze paper. Ik waardeer de tijd en bereidwilligheid die zij hebben getoond om met ons in gesprek te gaan enorm.

Tot slot wil ik de leden van het projectteam van de Stichting Beroepseer bedanken, die de interviews hebben voorbereid en afgenomen. Dankzij jullie harde werk en toewijding hebben we dit project tot een goed einde kunnen brengen. Hartelijk dank aan Thijs Jansen, Gerard van Nunen, Maurits Hoenders en Nienke Veld voor jullie inzet en professionaliteit.

Ik hoop dat de resultaten van deze paper waardevolle inzichten bieden en bijdragen aan verdere ontwikkelingen van de aandacht voor goed werk binnen de vakbeweging en de medezeggenschap.

Corné van der Meulen  
Stichting Beroepseer

## Over de auteur

Corné van der Meulen (1990) is adjunct-directeur bij Stichting Beroepseer, waar hij sinds 2015 een sleutelrol speelt. Na zijn afstuderen in sociologie aan de Universiteit Utrecht, heeft Corné zich toegewijd aan het bevorderen van professionaliteit en goed werk in diverse sectoren, waaronder de (jeugd)zorg, accountancy en de ambtenarij. Daarvoor heeft hij verschillende onderzoeken verricht en publicaties geschreven, onder andere voor de Beroepseer boekenreeks: <https://beroepseer.nl/boekenreeks/>.

Naast zijn schrijfwerk is Corné actief als trainer bij de Academie voor Ambtelijk Vakmanschap ([www.academieav.nl](http://www.academieav.nl)). De academie richt zich op publieke organisaties en ambtenaren die willen investeren in ambtelijk vakmanschap. Stichting Beroepseer heeft een uitgebreid onderwijsaanbod ontwikkeld, speciaal voor publieke organisaties. De trainingen zijn praktijkgericht en geven ambtenaren de handvatten om in een veeleisende omgeving te werken aan een geloofwaardige en gezagsvolle overheid.

## Bijlage 1: Over Stichting Beroepseer

Stichting Beroepseer is een kennisinstituut met expertise op het gebied van publieke professionaliteit, ambtelijk vakmanschap en (overheids)gezag. Door haar werkzaamheden komt zij op voor het maatschappelijke belang van deze thema's. Stichting Beroepseer fungeert daarnaast als brede netwerkbeweging van uitvoerende professionals, leiders, managers, bestuurders, wetenschappers en andere geïnteresseerden. De stichting wil publieke professionals en leidinggevendenden op de werkvloer concrete en praktische hulp bieden om in hun eigen werksituatie professionaliteit te versterken.

Door de jaren heen heeft Stichting Beroepseer verschillende publicaties uitgebracht over publieke professionals en publieke ambtsdragers. De boeken en papers over professionaliteit worden altijd ontwikkeld in samenwerking met de beroepspraktijk en de wetenschap.

Naast het uitbrengen van boeken en papers verricht Stichting Beroepseer empirisch onderzoek naar de werkpraktijk van publieke professionals, door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Stichting Beroepseer heeft ruime ervaring met het organiseren van adviestrajecten, onderwijsmodules, groepscoaching, congressen, bijeenkomsten, lezingen en workshops voor en over publieke professionals. De stichting richt zich daarbij op het versterken van professionaliteit en gezagsvol professioneel optreden.

Kijk voor meer informatie over onze activiteiten en ons aanbod op: [www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)

## Bijlage 2: Lijst geïnterviewden

Maaïke van der Aar	Bestuurder FNV Jeugdzorg
Paul de Beer	Bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen (Henri Polak-leerstoel) Universiteit van Amsterdam
Jan Willem Bruins	Directeur BPSW
Robbert Coenmans	Beleidsadviseur FNV
Jelmer Evers	Lid dagelijks bestuur AOb
Jurjen Glazenburg	Voorzitter VHMF
Jan Hut	Hoofd afdeling beleid CMHF
Gezina ten Hove	Adviseur arbeidsvoorwaarden CMHF
Arend de Korte	Voorzitter VDPI
Aleid Ringelberg	Dagelijks bestuurslid VCP en bestuurslid CMHF
Thijs Roovers	Lid dagelijks bestuur AOb
Eelke Turkstra	Secretaris VDNA
Jan van de Ven	Medeoprichter PO in actie
Johan Veld	Voorzitter Departementale Ondernemingsraad SZW
Bob Vermaak	Directeur E-Democracy

## Bijlage 3: Boekenreeks Beroepseer

**-Gezaghebbend heffen, innen, toekennen en controleren (2023)**

Maurits Hoenders, Thijs Jansen, Corné van der Meulen en Gerard van Nunen

**-Het recht op ambtelijk vakmanschap (2022)**

Thijs Jansen, Hans Wilmink, Gerard van Nunen, Corné van der Meulen, Meike Bokhorst en Maurits van Leeuwen (redactie)

**-De SAM-professional als gezagsdrager (2021)**

Gerard van Nunen, Corné van der Meulen en Thijs Jansen

**- Het gezag van de raadsgriffier (2020)**

Corné van der Meulen, Gerard van Nunen, Thijs Jansen en Niels Karsten

**- Voorbij boos en achteloos. Rechtsstatelijk besef als kompas voor overheid en burger (2020)**

Hans Wilmink

**- Het gezag van de gemeentesecretaris. Een ambachtelijke uitdaging (2019)**

Corné van der Meulen, Thijs Jansen en Niels Karsten

**- Écht doen wat nodig is. Pleidooi voor kleinschalige effectieve jeugdhulp (2018)**

Dorien Graas, Annemiek de Klein, Jeffrey Stevens, Thijs Jansen en Gerard van Nunen (redactie)

**- Het gezag van de wethouder. Een ambachtelijke uitdaging (2018)**

Corné van der Meulen en Thijs Jansen

**- Artikel 5: de beroepseer van de accountant (2017)**

Margreeth Kloppenburg en Thijs Jansen (redactie)

**- Goed werk voor academici (2016)**

Gabriël van den Brink, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)

**- Ambtelijk Vakmanschap en moreel gezag (2016)**

Gabriël van den Brink en Thijs Jansen

**- Moraliteit in actie. Wat sociale voortrekkers gemeenten kunnen leren (2016)**

Gabriël van den Brink, Cor van Beuningen, Alexandra Gabrielli, Hans Groen en Thijs Jansen (redactie)

**-Het kleine alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2016)**

Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

**- Het alternatief voor de zorg. Humaniteit boven bureaucratie (2015)**

Jos de Blok, Herman Suichies, Lewi Vogelpoel en Thijs Jansen (redactie)

**- Het alternatief II. De ladder naar autonomie (2015)**

René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

**- Flip the system. Changing education from the ground up (2015)**

Jelmer Evers en René Kneyber

**- Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur (2014)**

Margo Trappenburg, Wout Scholten en Thijs Jansen (redactie)

**- Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs! (2013)**

René Kneyber en Jelmer Evers (redactie)

**- Gezagsdragers. De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers (2012)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber (redactie)

**- Professional pride. A powerful force (2010)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

**- Sturen op vertrouwen. Goed leidinggeven aan goed politiewerk (2010)**

Jaco van Hoorn

**- Beroepstrots. Een ongekende kracht (2009)**

Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (redactie)

**- Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt (2005)**

Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (redactie)