

**When trade unions
learn to innovate**

Case study evidence
from across Europe

Edited by
Kurt Vandaele and Bianca Luna Fabris

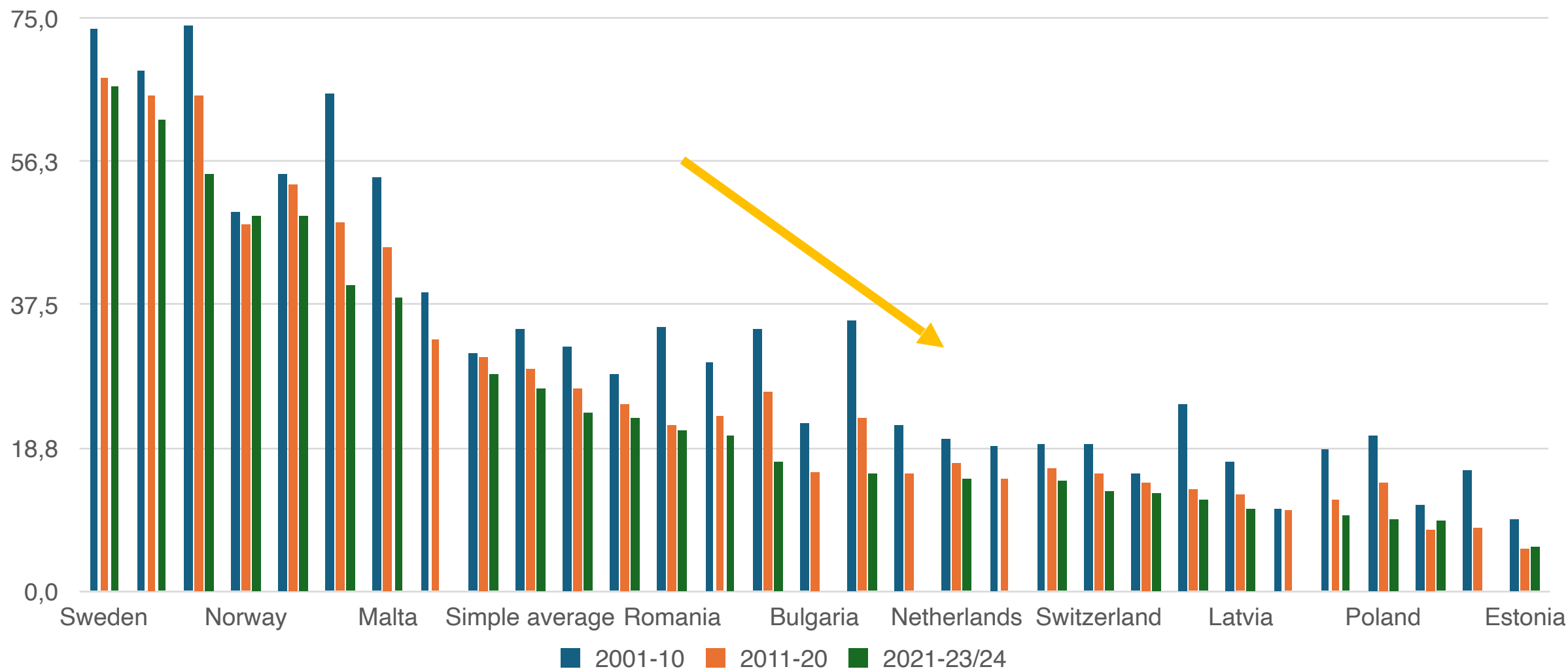
etui.

Hoe vernieuwen vakbonden? Inspiratie uit andere landen

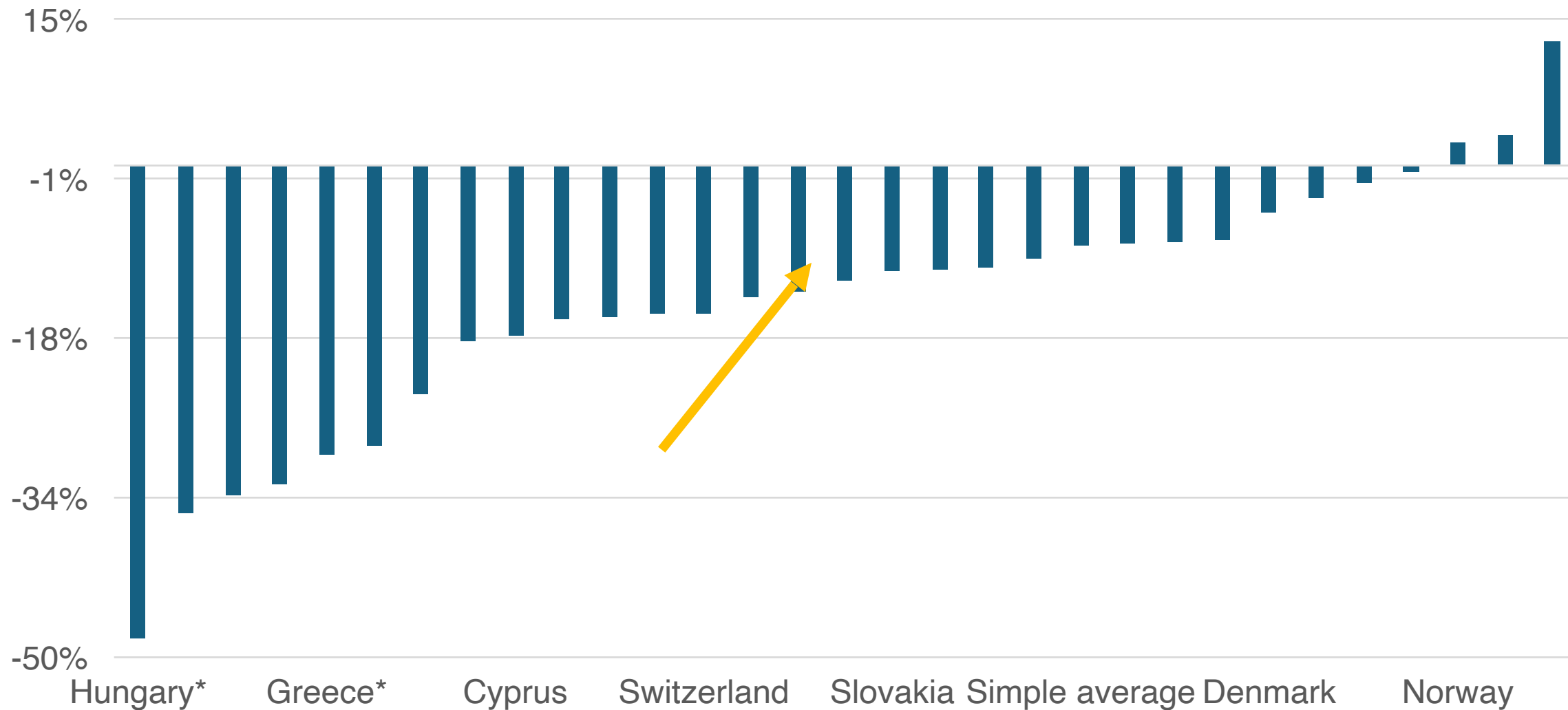
Kurt Vandaele, Europees Vakbondsinstituut
(ETUI)

De Burcht, Amsterdam, 22 oktober 2025

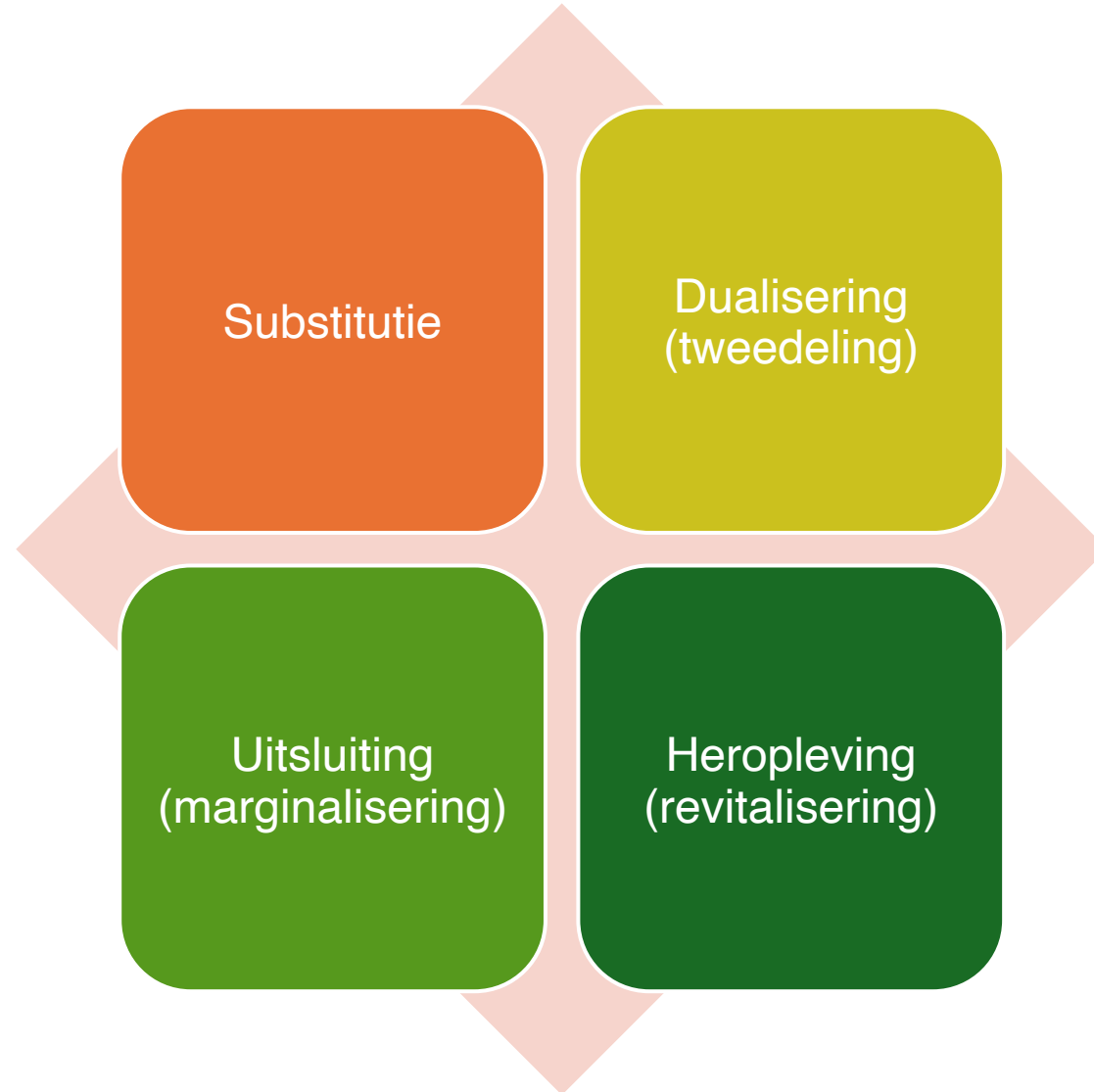
Organisatiegraad, gemiddelde in 2001-2010; 2011-2020 en 2021-23/24



Verandering in de organisatiegraad (%), 2011-2020 vs. 2021-2023/24 (*2001-2010 vs. 2011-2020)



4 mogelijke scenario's volgens Jelle Visser



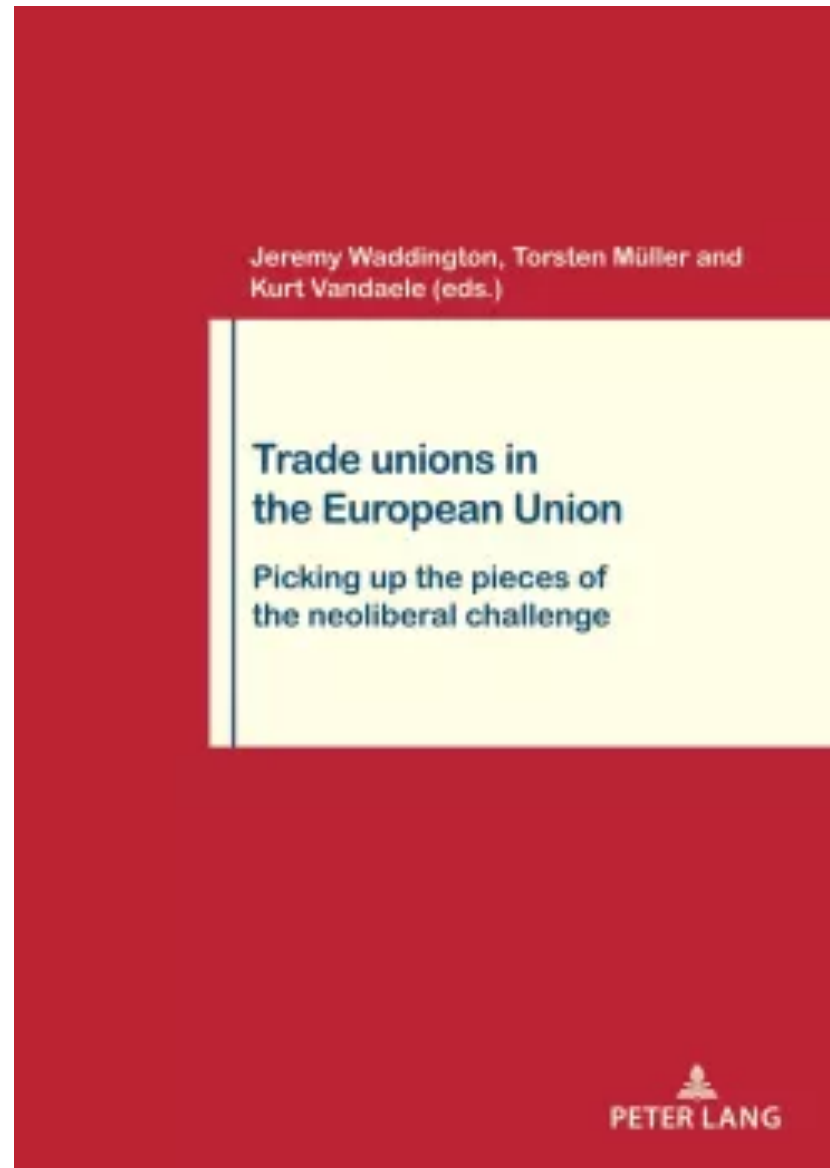


Table 29.1 Likely future developments using Visser's categories

Member state	Dualization	Substitution	Marginalization	Revitalization	Stability/continuity
Austria					✓
Belgium					✓
Bulgaria			✓	✓	
Croatia			✓	✓	
Cyprus	✓				
Czechia	✓		✓		
Denmark					✓
Estonia					✓
Finland					✓
Germany				✓	✓
Greece	✓		✓		
Hungary			✓		
Italy	✓			✓	
Latvia					✓
Lithuania	✓				
Luxembourg			✓		
Malta					✓
Netherlands			✓		
Poland	✓		✓		
Portugal	✓		✓		
Romania			✓		
Slovakia			✓		
Slovenia	✓				
Spain	✓	✓			
Sweden				✓	

Source: authors' elaboration based on the country chapters.

Experimenting for union renewal: challenges, illustrations and lessons

Edited by
Mélanie Laroche and Gregor Murray

etui.

When trade unions learn to innovate

Case study evidence
from across Europe

Edited by
Kurt Vandaele and Bianca Luna Fabris

etui.

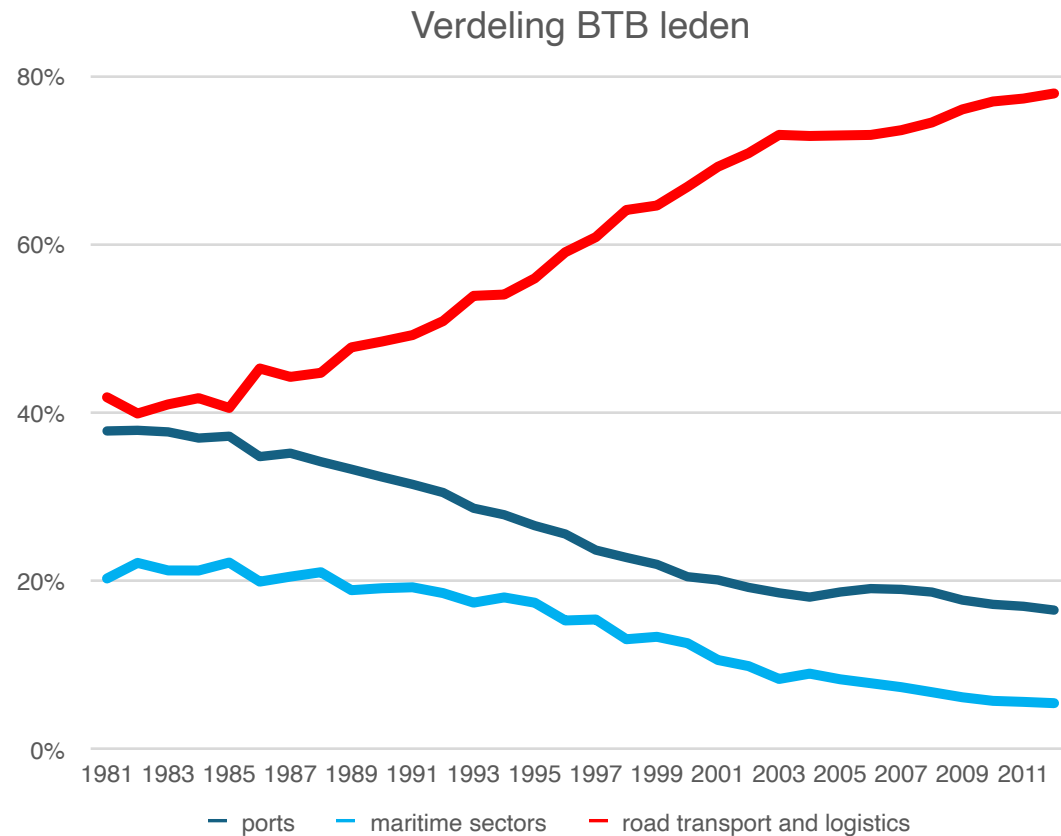
Voorbeelden van innovaties

Innovatie	Sector/werknemers	Land: vakbond	Leden
'roadshows'	Transport	België: BTB/UBT	63.835
Aanpassing vakbondsstructuur	Metaal	Czechië: OS KOVO	100.000
enkel voordelen voor leden	Luchtvaart	Denemarken: 3F	200.000
Jongeren betrekken in cao-onderhandelingen	Horeca	Denemarken: 3F	200.000
Aanpassing vakbondsstructuur	Handel	Frankrijk: CGT	<600.000
Aanpassing vakbondsstructuur	Geïsoleerde werknemers	Frankrijk: CGT	<600.000
<i>Organising</i>	Handel	Hongarije: KASZ	7.600
<i>Organising</i>	Gezondheidszorg	Hongarije: SADZ	530
Outreach methoden en tactieken	Horeca	Italië: CGIL FILCAMS	578.000
Confrontatietactieken (organising)	Textielindustrie	Italië: SI COBAS	n.a.
Expertise mbt veiligheid en gezondheid op het werk	Handel	Polen: OZZiP	6.500
Pro-actief veldwerk	Jongeren en precare werknemers	Slovenia: ZSSS	218.572

Experimenteren en innovaties in vakbonden

- Motieven? antwoord op (externe) problemen
- Context
- Samengaan van oud en nieuw ('bricoleren'; padafhankelijkheid)
- Verspreiding innovaties = heropleving?

Belgische Transportarbeidersbond als voorbeeld



- Van 29.423 leden in 2000 tot 63.835 in 2023 (uniek!)
- Transport en logistiek groeien
- Vernieuwing relatie tussen vakbond en militanten (1999)
 - Vorming (eigen module sinds 2012)
 - Communicatie verbeteren
 - Militanten beter betrekken
- Nieuwe voorzitter in 2007
- Roadshows gestart als experiment door militant in bussector

Roadshows als innovatie

- Weinig risico's
- Flexibel (tijd, plaats) en goedkoop
- Combineren van dienstverlening en *organising* waar (potentiële) leden zijn
- Luisteren (identificatie van problemen); ander vakbondsimage; zichtbaar
- Verspreiding: verhuissector, vrachtwagenchauffeurs; bagage-afhandeling; maaltijdbezorgers, taxi's (Uber), logistiek (Amazon); haven



Kenmerken innovaties, met roadshows als voorbeeld

Vakbondsstructuren – en acties aanpassen aan waar de (potentiële) leden zijn

- Introductie nieuwe vakbondsfunctie: ‘propagandisten’ (lead organisers) in BTB; roadshows

Verbreding vakbondsagenda: connectie met bezorgdheden van leden en samenleving

- BTB campagnes rond vrachtwagenvervoer en sociale dumping (zwartboeken); ‘dag van ...’

Acties op verscheidene niveaus, dus: verschillende methoden, en connecteren met elkaar

- Lokale acties, Vlaams en federaal, Europees Parlement, internationaal (postbusbedrijven in Slowakije)

Samenwerkingen met oude en nieuwe partners op verscheidene niveaus om nieuwe problemen aan te pakken

- Oude partners: socialistische partij

Van waar komt de innovatie? Wie zet de eerst stap?

- Vernieuwing gebeurt *meestal* van onderuit (althans in de cases)
- West-Europa: interne netwerken
 - ‘vakbondsrebellens’ (al of niet beïnvloed door *organising*)
 - federatie heeft weinig invloed in eerste innovatiefase (althans in de cases)
- Oost-Europa: externe netwerken – ‘rebellens’ in organisaties *in de marge* van de vakbond en transnationale vakbondsnetwerken

Een filtermechanisme

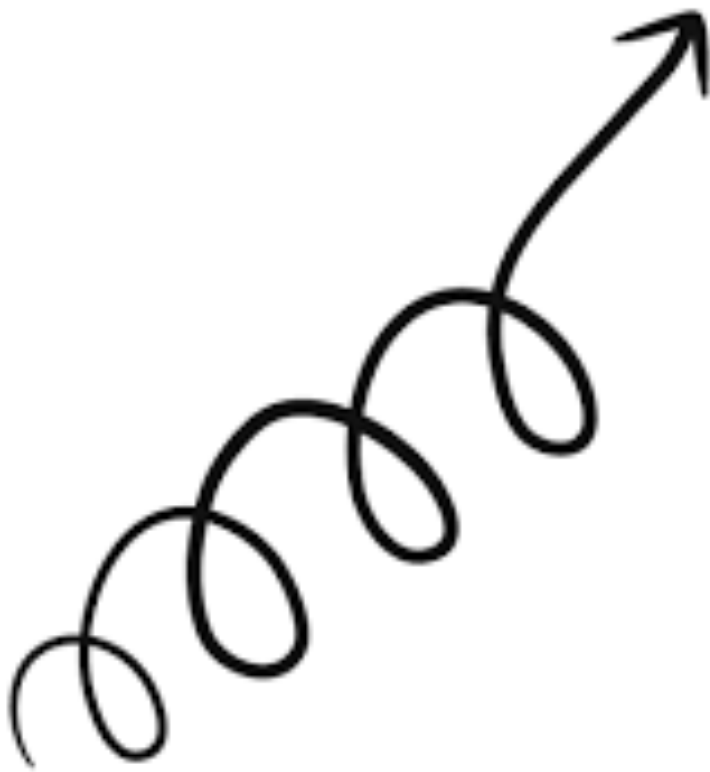


- Steun of oppositie van vakbondsstructuren
 - Vrijmaken van financiële middelen en personeel; logistiek, training en vorming
 - Middelen zijn relatief
 - Consensus over kwaal... en remedie?
- Overeenstemming met vakbonds-DNA en waarden en juridische afspraken in het arbeidsmarktbestel (werkgevers)?
- Vakbondsgovernance: gewone leden, kaderleden, personeel, leiding
- Actief, gedragen leiderschap ≠ vakbondsleiding
 - Nieuwe generatie helpt
- Belang van capaciteiten als bemiddeling en coördinatie, narratief ontwikkelen, en organisatorisch leren bevorderen

Voorbeelden van evaluaties

- Alleen voordelen voor leden in 3F: vrees voor mogelijke oppositie van werkgevers; niet in overeenstemming met algemeenbindendverklaring => interne oppositie
- Nieuwe vakbondsstructuren in CGT: juridische complexiteit; enkel passieve ondersteuning door vakbondsleiding
- Aanpassing vakbondsstructuur in OS KOVO heeft gevolgen voor bestaande financiering tussen bonden; juridische oppositie van werkgevers
- Confrontatietactieken in SI Cobas: overeenstemming met arbeidsmarktbestel is *niet* nodig
- Overeenstemming in andere vakbonden, inclusief OZZIP (zonder formele leiding)

Vakbonden als lerende organisaties: mechanisme voor verspreiding én uitkomst ervan



- Experimenteren (op lagere niveaus); kan de innovatie worden aangepast en getest op kleine schaal?
- Opschalen (hogere vakbondsechelons, nieuwe functies)
- Verdere verspreiding (promotie en communicatie, conferenties, etc.)
- Duurzame, formele opname in dagelijkse routine (training en vorming)
- Spiraal van succes, of deugdzaame cirkel: tweedetermijneffecten (spillover)

Verscheidene wegen naar verspreiding innovaties in vakbonden; vakbondstype en regio doen er toe

Extern netwerk	Middelen	Overeenstemming	Formele vakbondsleiding	Uitkomst	Verspreiding
nee	ja	ja	ja	Verspreiding	3F (1), BTB, CGIL FILCAMS
ja	nee	ja	ja	Verspreiding	KASZ; SADZ, ZSSS
nee	ja	ja	nee	Verspreiding	OZZIP
nee	ja	nee	nee	Verspreiding	SI COBAS
nee	nee	nee	nee	Geen verspreiding	3F (2), CGT (1 en 2), OS KOVO

Besluit: hoe experimenten en innovaties opschalen, verspreiden en volhouden?



- Geen gebrek aan inspiratie, maar geen wonderoplossing; geduld nodig
- Mechanisme 1: mobilisatie van interne middelen *of* gebrek aan middelen compenseren
- Mechanisme 2: overeenstemming met...?
- Mechanisme 3: lerende organisaties