

# Twee kanten van één medaille: Activerend vakbondswerk en de werkvloer

**Jan Verhagen,**  
voormalig FNV-beleidsadviseur,  
thans kaderlid en redactielid VHV

Activerend vakbondswerk: niet voor het eerst schrijf ik erover. Sterker: de titel boven dit stuk is eerder gebruikt voor een hoofdstuk in een bundel van De Burcht. Toch is er (nog steeds) geen eenduidige, breed gedeelde definitie voor dit type vakbondswerk. Een beperkte uitvraag onder ex-FNV-collega's en kaderleden bood ruimte voor een nieuwe insteek: vertrekken van hun antwoorden op de vraag 'wat is activerend vakbondswerk'.

In de reacties kwam een zestal noties opvallend vaak terug, allemaal belangrijke bouwstenen van activerend vakbondswerk:

**1. Zichtbare aanwezigheid en kracht op de werkvloer.** "Activerend vakbondswerk gebeurt vooral op de werkvloer en niet van bovenaf." "Binnen het FNV-beleid van de afgelopen jaren past activerend vakbondswerk in de focus op (hernieuwde) zichtbaarheid op de werkvloer, meer (en beter ondersteunde) kaderleden, duurzame ledenbinding, sterkere medezeggenschap en vakbondsmacht op de werkvloer zelf."

**2. Issues van mensen centraal.** "Activerend vakbondswerk probeert niet kunstmatig 'issues' te creëren om te kunnen organiseren. In plaats daarvan gaat vakbondswerk uit van echte zorgen, normen en ambities. Niet door ad-hoc actie of geforceerde kwestievorming."

**3. Leden meer dan doelgroep.** "Werkenden zijn samen de vakbond. Leden zijn daarbij geen doelgroep, maar mede-dragers van de strategie. Activerend vakbondswerk verschilt van meer klassieke, vertegenwoordigende vormen van vakbondswerk doordat leden en kaderleden niet alleen geraadpleegd worden, maar daadwerkelijk onderdeel zijn van de machtsopbouw en besluitvorming. Zij zitten aan tafel, bepalen het mandaat en zijn zichtbaar betrokken. Dat is geen stijlkeuze, maar de kern van onze legitimiteit."

**4. Niet overnemen, maar samen aan de slag.** "Activerend vakbondswerk is niet alleen onderhandelen over mensen, maar organiseren mét mensen."

**5. Vakbondsbestuurder en werkorganisatie.** "Activerend vakbondswerk betekent dat je als bestuurder of onderhandelaar niet namens leden spreekt, maar samen mét hen optrekt. Daardoor staat de werkgever niet alleen tegenover een vakbondsbestuurder, maar tegenover zijn eigen georganiseerde werknemers." "Meer faciliterend dan ontzorgend."

**6. Duurzame vakbondsmacht.** "Duurzaam georganiseerd, een duurzame structuur van kaderleden, de

nadruk op bestendigheid in plaats van incidenten of (geforceerde) actie-momenten...Kracht bouwt zich voorafgaand aan conflicten op en niet pas als er een cao-traject of actie is, duurzamer en minder afhankelijk van korte pieken."

De definities die mensen me gaven, hebben veel overeenkomsten met de door mij opgestelde definitie van activerend vakbondswerk uit 2018:

*"Activerend vakbondswerk is een manier van werken waarbij vakbondsvertegenwoordigers niet voornamelijk 'namens de achterban' opereren, maar een actieve rol van de achterban centraal stellen, stimuleren en faciliteren.*

*Dat geldt voor alle types vakbondswerk en voor alle fases in dat werk. Van 'aan de orde stellen en agenderen' tot 'uitonderhandelen en vastleggen in afspraken'. Op de werkvloer zelf, maar óók bij sector- of 'polder'activiteiten geeft activerend vakbondswerk concreet vorm aan een der fundamente van de vakbeweging: samen staan we sterk.*

*Activerend vakbondswerk is de feitelijke tegenhanger van 'zaakwaarnemerschap'. 'De bond' als zaakwaarnemer werkt vooral vóór de achterban en spreekt namens de achterban. In de op activeren gerichte vakbond zijn de leden de bond, werken vakbondsfunctionarissen en kaderleden niet namens, maar samen met de achterban."*

Maar in de antwoorden op de uitvraag staan ook elementen die extra aandacht verdienen, wil activerend vakbondswerk zich kunnen doorontwikkelen:

- het cruciale fundament voor een solide vakbeweging: zichtbare, dagelijkse aanwezigheid op de werkvloer, tussen de werkenden, niet van buitenaf;
- de – lijkt het – onderschatte negatieve impact van de uitrol van organisatie in Nederland: het apart, los van reguliere activiteiten optuigen, de soms polariserende houding naar 'het bestaande' en het via strak geleide campagnes 'snel willen scoren'.

## Tegenpolen van activerend vakbondswerk

De bij de uitvraag genoemde bouwstenen maken al sinds de jaren zeventig en tachtig deel uit van het vakbondsgedachtegoed. Maar ze moeten opboksen tegen de dominantie van in ieder geval vier andere 'types' vakbondswerk. In de dagelijkse vakbondrealiteit overlappen ze elkaar nogal eens, maar vaak blijkt er een spanningsveld met een activerende, samen-sterk-vakbond.

### 1. De hiërarchische vakbeweging

Begin 20e eeuw schetst NVV-oprichter Henri Polak de contouren van 'de moderne vakbeweging.' Zijn concept kent enkele ook nu nog breed onderschreven fundamente: door de bond betaalde, van de werkgever onafhankelijke bestuurders en een sterke weerstandskas. Dit ging samen met een sterk centralistische opvatting:

de bestuurder als 'denkend en sturend hoofd'; de leden als 'gehoorzame ledematen'. Sinds de jaren zeventig is die vakbondsoptelling naar de achtergrond gedrongen. Leden en kaderleden veroverden een steeds duidelijker stem en meer zeggenschap.

### 2. De zaakwaarnemende vakbeweging

'FNV, m'n zaakwaarnemer', re-claimslogan van rond de eeuwwisseling en uithangbord voor een vakbond 'die het allemaal wel voor je regelt'. Zaakwaarnemerschap omvat soms ook een 'consumentistisch' beeld van collectieve belan-

genbehartiging bij leden: 'die cao komt er toch wel, daar hebben we toch een vakbondsonderhandelaar voor.'

### 3. De polder-voor-alles vakbeweging

Na de Tweede Wereldoorlog vond de zogenaamd 'ingroei' van de vakbeweging plaats. De vakbeweging kreeg sterke institutionele posities, vooral in Den Haag. Een op sterke op de werkvloer aanwezige activerende vakbeweging kan de grip van de vakbondstop op de eigen achterban verminderen. Dat tast voor overheid en werkgevers hun toegevoegde waarde als 'stabiliserende overlegpartner' aan.

### 4. De individualiserende vakbeweging

Vanaf de jaren tachtig rukt ook in Nederland de ideologie van het neoliberalisme verder op, gekoppeld aan individualisme. Niet 'wij' maar het individuele 'ik' staat daarin centraal. De vakbeweging buigt mee, daarmee een van de eigen fundamente, samen staan we sterk, verzwakkend.

## Activerend vakbondswerk en de werkvloer

De arbeidssituatie van werkenden, de 'werkvloer', is ook in 2026 de eerst aangewezen, zij het niet de enige, plek om vakbondswerk vorm te geven. In de arbeidssituatie ervaren werknemers direct de issues die nopen tot vakbondactiviteit, en ontmoeten ze elkaar, hoewel minder frequent dan vroeger. Van daaruit kunnen ze gezamenlijk werken aan vakbondskracht en werknemersmacht.

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

Vanaf eind jaren 1990 verzwakt de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer. Schilstra en Smit concluderen in hun boek uit 2005 zelfs "dat het bedrijvenwerk virtueel dood is. Slechts in enkele grote concerns functioneren nog kadergroepen, meestal als klankbord en achterban van de bestuurder bij de cao-onderhandelingen."

Bij FNV Bondgenoten lijkt in de eerste 15 jaar van de 21e eeuw versterking van de vakbondspositie binnen de onderneming, weinig urgent. In de Abvakabo FNV ligt dat anders. Daar staat het bovenaan de agenda van het laatste bondsbestuur voor de fusie van 2015. Dat werkt in 2026 nog steeds door in (semi-)overheidssectoren.

En in de uitvraag voorafgaand aan dit artikel spreken meerdere respondenten over toenemende aandacht voor 'de werkvloer' bij de FNV. Een hoopgevend teken?

## Concluderend

'Activerend vakbondswerk' is een abstract begrip...en sommigen krijgen er jeuk van. Het is vaak omgeven met misverstanden en misinterpretaties, die ook te maken lijken te hebben met de manier waarop het in de voorbije jaren is 'uitgerold'. Maar achter dat woord gaat een aantal breed gedragen kernelementen van 'goed vakbondswerk' schuil, onlosmakelijk verbonden met een 'bond, sterk op de vloer.'

Die kernelementen zouden meer richtinggevend moeten zijn om de FNV ook in de toekomst te laten groeien en bloeien. Vraag is echter hoe de belemmeringen daarvoor uit de weg te ruimen. Meer 'vakbondsstrategisch leiderschap' zou daarvoor wel eens een sleutelbegrip kunnen zijn.

Een selectie links naar artikelen over dit onderwerp is samengebracht op [vakbondshistorie.nl](http://vakbondshistorie.nl).



■ Demonstratie van zorgwerkers als onderdeel van de campagne Red de Zorg