

## **20 jaar organizing in Nederland: een balans**

**De vakbondsbenadering van de werkplek is, net zoals het werk zelf, constant in verandering. Peter Moosdorff was vanaf het midden van de jaren 2000 tot zijn pensionering in 2020 betrokken bij de introductie en uitwerking van organizing bij de FNV. In dit artikel beschrijft hij op hoofdlijnen deze nieuwe 'draai naar de werkvloer'.**

### **Peter Moosdorff, voormalig coördinator campagnes en campagneleider DAF-Trucks**

Midden jaren 1990 was er in een aantal sectoren en bedrijven bedrijfsledengroepen en waren er collectieve vakbondsacties. Maar in veel nieuwere sectoren en bedrijven niet. Tegelijk groeide in een aantal FNV-bonden de overtuiging dat de vakbond vooral een soort sociale ANWB moest zijn die individuele diensten verleende. Immers: werknemers waren mondig genoeg om zelf betere werkomstandigheden door overleg in het bedrijf voor elkaar te krijgen. Nee dus. De positie van werkenden verslechterde. Bovendien dereguleerden achtereenvolgende kabinetten arbeidswetgeving en de sociale zekerheid, en zo verzwakte de positie van werkenden, en dus ook de vakbond, verder. Langzaam werden ook de cao-resultaten minder. De grote Museumpleindemonstratie tegen de afbraak van de sociale zekerheid door het kabinet-Balkenende in 2004 leek even een heropleving van vakbondsmacht te zijn. Hoewel de mobilisatie heel geslaagd was, leidde het niet tot versterking van de positie van vakbonden in bedrijven.

### **Organizing als alternatief vakbondsmodel**

Begin jaren 2000 leerden FNV-bestuurders in de schoonmaaksector, Eddy Stam en Mari Martens, in de VS organizing kennen; het bleek wél mogelijk om in zo'n zogezegd moeilijk te organiseren "nieuwe" sector een sterke vakbond op te bouwen met veel leden, kaderleden die gezag hadden onder hun collega's én die collectieve acties voerden. Organizing was een aanpak ontleend aan de Amerikaanse burgerrechtenbeweging en werd succesvol toegepast door de Amerikaanse dienstenvakbond SEIU.

Een van de basismethodieken was het 1-op-1-gesprek met zoveel mogelijk werkers. Liefst bij hen thuis en met als doel te achterhalen wat de diepgevoelde en breed gedragen issues waren waar ze tegenaan liepen. Ook werd er gepolst wat er nodig was om het op te lossen en of de werker bereid was om samen met collega's die issues aan te pakken: lid worden en meedoen met escalerende collectieve acties. Een ander onderdeel was het zoeken naar informele leiders - werkers die gezag genieten onder hun collega's om met hen de "(nieuwe) kadergroep" te vormen. Een laatste element was het continue en creatieve gebruik van de media voor publieke steun.

Bij de SEIU deden organizers de intensieve gesprekken en begeleidden en leidden, samen met de vakbondsbestuurder, de werkers op. Kaderleden voerden het woord in de media en op bijeenkomsten en de vakbondsbestuurder onderhandelde met werkgever(s) of opdrachtgevers. Organizing was zo een veel intensievere, strakkere en meer gestructureerde aanpak dan we in Nederland gewend waren. Het bood ook een alternatief model voor de vakbond als "zaakwaarnemer" en greep juist meer terug op het klassieke bedrijvenwerk.

### **Organizing in FNV Bondgenoten.**

Eddy en Mari en de collega's met wie zij samenwerkten, kregen steun vanuit de SEIU, die een researcher en enkele ervaren organizers in Europa hadden, bij het ontwikkelen van organizing bij de FNV. Ze

behaalden successen: het ledental steeg, er kwamen kadergroepen en spraakmakende collectieve acties. De schoonmakers die meebouwden aan hun nieuwe vakbond voelden zich sterk. Kapi Lijfrock, een van de vakbondsleiders van het eerste uur, zei ooit: "Eerst waren we muizen, nu zijn we leeuwen". De arbeidsvoorwaarden van schoonmakers verbeterden en er kwamen afspraken over het overnemen van personeel bij aanbestedingen. De les was: met meer vakbondsmacht bereik je meer resultaten.

Dit werkte aanstekelijk binnen Bondgenoten. Er kwamen organizingcampagnes in andere sectoren, zoals in de distributiecentra van Albert Heijn, bij hoveniers en in het loonwerk. Ook AbvaKabo begon met een organizingproject. Het toenmalige bestuur en de directie faciliteerden onze experimenten: het paste goed in hun inzet om leden meer te betrekken bij cao-trajecten.

## **Weerstand**

Sommige (kader)leden en bezoldigden verzetten zich tegen organizing. Bijvoorbeeld omdat zij geen affiniteit hadden met het activeren van leden en meer vertrouwen hadden in overleg. Ook had een aantal bestuurders en kaderleden in nog sterke sectoren, zoals delen van het vervoeren de metaal, bezwaren. Zij vonden dat organizing vooral een erg dure vorm van vakbondswerk was dat zij zelf deden. En dan waren er bezwaren tegen de kosten. Wat niet hielp, was dat vanuit organizing soms negatief gesproken werd over het werk van (kader)leden en bezoldigden die geen organizing deden; dat werd soms weggezet als niet goed (genoeg).

## **Van organizingprogramma naar organizingafdeling**

Het bestuur van FNV Bondgenoten maakte rond 2010 duidelijk dat organizing niet overal zou worden ingezet. Enerzijds omdat het inderdaad een relatief dure manier van werken is en ook omdat lang niet overal de omstandigheden geschikt zijn. Het concept 'activerend vakbondswerk' werd toen wel ontwikkeld: vakbondswerk met en door actieve leden. Organizing werd één van de vormen van activerend vakbondswerk. En zo startte vanaf 2011 bijvoorbeeld een organizingcampagne in de metaal, bij DAF Trucks, en vanaf 2013 op Schiphol.

Onze Amerikaanse collega's adviseerden een aparte organizingafdeling op te richten. Dat bleek rond 2009-2010 een brug te ver, maar de verschillende campagnes werden wel dichter bij elkaar gebracht binnen het "organizingprogramma". Zo werden leerervaringen beter gedeeld en overgedragen, en konden researchers en opleiders aan meerdere campagnes tegelijk werken. Vanuit het programma werden ook nieuwe campagnes of projecten gestart: Young & United, voor de afschaffing van het jeugdloon en Voor14 (later Voor18) voor een hoger minimumloon bijvoorbeeld.

Rond 2014 werd alsnog besloten tot een aparte afdeling bij Bondgenoten en als gevolg van de fusie in 2015 fuseerden we met de organizingafdeling van AbvaKabo tot één afdeling. In 2019 werd de afdeling Campagnes opgericht, waar onder andere de afdeling Organizing in opging.

## **Ervaringen en lessen**

1. Er bestaan **meerdere types organizingcampagnes**, met dezelfde basismethodes maar met een andere vorm. Welk type campagne nodig is, hangt bijvoorbeeld af van de doelen, de beslissers op wie de campagne zich richt, en het aantal werknemers en hun contractvormen. In de schoonmaakcampagne probeerden we publieke steun te winnen, bij DAF richtten we ons op de directie en met Red-de-Zorg juist op de regering.

2. **Aansturing.** Een campagne is een project met een campagneleider, die functioneel leiding geeft aan alle collega's in de campagne. Het aansturen van vakbondsbestuurders gebeurt door hun lijnmanagers. Dat leidde in eerste instantie tot aanvaringen, over wie het laatste woord had over de tijd en inzet van bestuurders. Daar waren goede afspraken over nodig.

3. De **noodzaak van verduurzaming.** Hoe houden we na afloop van de campagne de nieuwe, grotere en sterkere vakbondsgroep in stand, zonder de extra menskracht in de vorm van organizers? We leerden dat dit vraagt om investeren in opleiding en training, en begeleiding door bestuurders die affiniteit hebben met activerend vakbondswerk.

4. Vooral bij de politieke campagnes rees de vraag: gaan we met name **mobiliseren of bouwen aan duurzame vakbondsmacht**? Het lukte goed om creatieve en massale acties te organiseren om regeringsbeleid te beïnvloeden, zoals met Red-de-Zorg, Voor14 en Young & United. Maar het bleek moeilijk om vanuit het mobiliseren van leden door te schakelen naar het bouwen van duurzame vakbondsgroepen in bedrijven. Of, zoals Voor14 geprobeerd is, naar vakbondsafdelingen in de woon- en leefomgeving.

5. De balans vinden tussen **leden winnen en duurzame vakbondsmacht.** In een periode waarin ledenwinst belangrijk is, is de verleiding groot om vooral te sturen op snelle ledenwinst en het tijdrovender bouwen aan een duurzame vakbondsgroep achterwege te laten.

6. **Leer van ander activerend vakbondswerk, steun die en werk samen:** als organizing een vorm van activerend vakbondswerk is, dan zijn er dus ook andere campagnes die de bond sterker maken en belangrijk zijn al volgen ze niet de organizingmethode. Denk bijvoorbeeld aan de Jeugdzorgcampagne.

7. **Blijf werken aan nieuwe campagnemethoden.** Bij het cao-traject van de apothekersassistenten is bijvoorbeeld het 'Quick Response Team' ingezet. Dit team zet gedurende korte tijd een aantal organizers in tijdens een cao-traject in een bepaalde sector om te helpen met mobiliseren en leden inschrijven.