



# DE BURCHT

## Organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen

Een analyse van organising  
als vakbondsconcept in  
de Verenigde Staten, Australië, Verenigd Koninkrijk,  
Duitsland en Nederland

Literatuurstudie door Wim Sprenger  
en Maarten van Klaveren

Amsterdam, maart 2009

# Inhoud

1. Inleiding.....	5
2. Organising als concept voor recruitering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen.....	6
Dalende organisatiegraad en vakbondskracht – een mondiale tendens.....	6
Vakbonden in Angelsaksische landen extra in het defensief door agressief overheidsbeleid.....	7
Organisatiegraad en bescherming via collectieve contracten.....	9
Verschillen en parallellen tussen landen.....	11
Organising als remedie, van AFL-CIO en SEIU naar vakbonden in andere landen.....	11
AFL-CIO en SEIU: kiezen voor het concept organising.....	13
Verspreiding van het organising-model naar andere landen.....	14
Servicing (en representatie) model en organising model – een onverenigbare combinatie?.....	14
3. Verbreiding en resultaten van organising.....	17
VS: AFL-CIO en SEIU, organising als speerpunt en breekpunt – daling organisatiegraad lijkt tot staan gebracht.....	17
UK: Dalende tendensen nog niet omgebogen - Organising, partnership, dienstverlening, wat is dominant?.....	19
Australië: stapjes in de richting van organising, maar langs diverse wegen.....	22
Duitsland: ver.di ziet in organising enig mogelijke perspectief tegen leegloop en invloedverlies bonden.....	25
4. Organising in samenhang met de arbeidsverhoudingen in de bestudeerde landen.....	28
VS, Australië en VK: noodzaak tot bedrijfsgewijze vakbondsorganisatie.....	28
Geen duaal systeem, geen sectorale en nationale instituties.....	28
Nederland en Duitsland: meer bescherming, groter free rider vraagstuk – en dus minder aandacht voor organising?.....	28
Organising alleen toepasbaar als monocultuur?.....	30
5. Organising in Nederland in relatie met bestaande arbeidsverhoudingen en vakbondspraktijken.....	32
Aspecten en kenmerken van organising binnen de Nederlandse verhoudingen.....	32
Organising-elementen in de Nederlandse vakbondsontwikkeling sinds de jaren '70.....	34
6. Verdere ontwikkeling van organising in de Nederlandse arbeidsverhoudingen – overwegingen op grond van de literatuur.....	39
Het belang van de lange termijn.....	39
Niet bij organising alleen.....	41
Kosten, baten en meten.....	42
Literatuur.....	44

# Voorwoord

De organisatiegraad van de Nederlandse vakbeweging vertoont al decennialang een dalende trend. Rond 1980 was nog een op de drie werknemers lid van een vakbond, momenteel is dit nog maar een op de vier. Hoewel de rol van de vakbeweging als vertegenwoordiger van de Nederlandse werknemers nog niet echt bedreigd wordt – zij het wel steeds vaker betwist – tast een dalende organisatiegraad wel de slagkracht van vakbonden aan. Minder leden betekent immers ook minder inkomsten en een minder actief kader. Vakbonden zoeken dan ook al jaren naarstig naar nieuwe methoden om leden te werven en te binden.

Een veelbelovende strategie, die de laatste jaren sterk aan populariteit wint, is *organising*. Deze strategie, die is komen overwaaien uit de Verenigde Staten, Australië en het Verenigd Koninkrijk, combineert een zeer directe en actieve benadering van potentiële leden, het stimuleren van deze leden om zelf het heft in handen te nemen en profilering van de vakbond als sociale beweging.

In deze literatuurstudie inventariseren Wim Sprenger en Maarten van Klaveren de ervaringen die tot nu toe in de Verenigde Staten, Australië, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn opgedaan met *organising*. Zij laten zien dat *organising* goede perspectieven kan bieden op versterking van de positie van de vakbond. Dit stelt echter wel hoge eisen aan de wijze waarop een bond *organising* ter hand neemt. Het is niet simpelweg een nieuwe wervingsmethode die men naast andere inzet. Succesvolle *organising* vereist een grondige heroriëntatie van de gehele vakbond. Van hoog tot laag moet de organisatie de strategie (onder)steunen. *Organising* dient een integraal onderdeel te worden van de strategie van de vakbond. Overgaan op *organising* betekent dus een ingrijpende koerswijziging van een vakbond.

In de praktijk is de verleiding groot om slechts 'half' voor *organising* te kiezen, door er wel extra middelen voor vrij te maken maar er niet onverkort voor te kiezen als de wervings- en activeringsstrategie van de bond. De auteurs van deze studie laten echter duidelijk zien dat – na een eventuele experimenteerfase – een halfslachtige keuze voor *organising* de kans op succes aanzienlijk vermindert. Een vakbond moet er helemaal voor gaan – en dus ook het beleid ten aanzien van arbeidsvoorwaarden (CAO's), medezeggenschap (OR'en) en scholing (O&O-fondsen) erop afstemmen. Bij een dergelijke verstrekkende keuze dient men niet over een nacht ijs te gaan. Ik hoop dat deze studie vakbonden kan helpen om tot een weloverwogen beslissing te komen.

Ik wil Wim Sprenger en Maarten van Klaveren hartelijk danken voor de snelle en toch zeer gedegen wijze waarop zij de beschikbare literatuur over *organising* hebben verzameld en op een handzame en toegankelijke manier hebben beschreven. Peter Moosdorff (FNV Bondgenoten) en Gery de Boer (ABVAKABO FNV) dank ik voor hun constructieve meedenken bij het formuleren van de vraagstelling en voor hun commentaar op een eerdere versie van deze studie. Tevens ben ik FNV Bondgenoten en ABVAKABO FNV erkentelijk voor het verstrekken van de opdracht om deze literatuurstudie te schrijven.

Dit is de eerste onderzoeksnotitie van het Henri Polak Instituut van De Burcht. Wij hopen in de toekomst meer studies op het terrein van arbeidsverhoudingen te kunnen uitbrengen. Ik nodig belangstellenden graag uit om hierover contact met ons op te nemen.

*Paul de Beer*  
*Henri Polak hoogleraar voor arbeidsverhoudingen*

# 1. Inleiding

Organising is de laatste jaren binnen de Nederlandse vakbeweging een belangrijke oriëntatie geworden. Het concept is afkomstig uit landen met 'Angelsaksische' arbeidsverhoudingen. Daar wordt het door sommige vakbonden gezien als de – enige – mogelijkheid voor vakbonden om het verlies aan leden en invloed in bedrijven en bedrijfstakken om te buigen.

FNV Bondgenoten en ABVAKABO FNV hebben verzocht een literatuurstudie te verrichten met als centrale probleemstelling: *Hoe past het concept van organising binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen, als we het vergelijken met landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Australië?*

Om die vraag zo goed mogelijk te beantwoorden zullen we in deze studie eerst een aantal van de kernbegrippen uit de probleemstelling nader bekijken, en tegen het licht houden van sinds 1995 verschenen literatuur.<sup>1</sup> Het gaat daarbij om vier clusters van conceptuele vragen, die in de volgende hoofdstukken aan de orde komen:

1. Wat zijn de voornaamste kenmerken (en mogelijk verschillen) van 'organising' als concept voor vakbondswerk en ledenbenaderingen in de VS, Australië, VK en Nederland? Om ook een meer vergelijkbaar systeem van arbeidsverhoudingen in de analyse te betrekken, is daaraan tijdens de studie Duitsland toegevoegd. Het gaat bij deze kenmerken enerzijds om wat onder organising wordt verstaan en welke centrale elementen worden onderscheiden, anderzijds om een kenschets van de vakbondspraktijk in de genoemde landen waarin organising systematisch is ingezet als methodiek en strategie (Hoofdstuk 2).
2. Hoe en door wie is in de verschillende landen het organisingconcept ter hand genomen, in welke mate/zin betekende het een breuk met eerdere aanpakken, en wat valt te zeggen van de behaalde resultaten in termen van ledenwinst, erkenning/zichtbaarheid van de vakbond, verbetering van arbeidsvoorwaarden, en ontwikkeling van de organisatiemethodiek? (Hoofdstuk 3).
3. Wat zijn wezenlijke kenmerken van de arbeidsverhoudingen (*industrial relations*) in de vijf genoemde landen, en waarin onderscheiden die in Nederland zich wel of niet van die in de andere genoemde landen? (Hoofdstuk 4).
4. Met welke ervaringen uit de eigen geschiedenis en uit andere landen en praktijken dient de Nederlandse vakbeweging vooral rekening te houden als ze organising verder en breder tot strategisch zwaartepunt wil ontwikkelen? (Hoofdstuk 5).

Op grond van deze analyse besluiten we de studie met een aantal aandachtspunten en aanbevelingen aan de vakbonden die om de studie hebben verzocht (Hoofdstuk 6).

<sup>1</sup> Geprobeerd is ook zoveel mogelijk literatuur te verzamelen die niet afkomstig is van vakbonden zelf. Niet omdat literatuur uit de vakbeweging minder betrouwbaar zou zijn, maar vooral om ook beoordelaars van buiten de vakbeweging aan het woord te kunnen laten.



## **2. Organising als concept voor recruterings, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen**

## 2. Organising als concept voor recruitering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

### Dalende organisatiegraad en vakbondskracht – een mondiale tendens

Mondiaal zien de erkende vakbonden zich de laatste decennia geconfronteerd met een structureel verlies van leden en vooral van organisatiegraad. Ledenverlies of -winst staat voor de ontwikkeling van de absolute ledentallen, organisatiegraad voor het aandeel van de georganiseerde werknemers in de beroepsbevolking. Visser (2006) vergelijkt ledentallen en organisatiegraad van onder meer de vijf landen uit deze studie in de periode tussen 1970 en 2003. Alleen in Nederland en Duitsland is het ledental nominaal omhoog gegaan (In Nederland met ruim 10%, in Duitsland met iets meer dan 2%). Het grootst was de daling in het VK (35%). De Australische bonden verloren bijna 26% van hun leden, die in de Verenigde Staten 11%. De organisatiegraad daalde in dit tijdvak in alle vijf landen. De daling was het grootst in Australië (met 27 procentpunten). Daarop volgden VK (15,5 procentpunten), Nederland (14 procentpunten), de VS (11 procentpunten) en Duitsland (9,5 procentpunten).<sup>2</sup>

Slechts vijf van de 24 landen die Visser in zijn onderzoek betrok, lieten tussen 1970 en 2003 een stijgende organisatiegraad zien: Finland (bijna 23 procentpunten hogere organisatiegraad), België (13 procentpunten), Zweden (10 procentpunten), Denemarken (10 procentpunten) en Spanje (vanaf 1980 ruim 3 procentpunten). De eerste vier zijn de zogenaamde Ghent-landen, de landen in Europa waar vakbonden betrokken zijn bij bestuur en uitvoering van de werkloosheidsuitkeringen. Overigens zou hierna, in de periode 2003-2007, volgens gegevens van de OECD (2008) van deze vijf landen alleen in België de organisatiegraad op peil zijn gebleven, terwijl die in de andere vier ook is teruggelopen.

Uit alle beschikbare data blijkt dat het bij de achteruitgang in organisatiegraad niet om een nationale ontwikkeling gaat, maar om een wereldwijde tendens.<sup>3</sup> Deze verloopt echter niet overal hetzelfde. Er zijn belangrijke overeenkomsten tussen landen en continenten, maar ook opmerkelijke verschillen.

Enkele belangrijke overeenkomsten zijn:

- Vrijwel overal is de organisatiegraad onder werknemers in de publieke en gesubsidieerde sector – inclusief bij geprivatiseerde bedrijven – aanzienlijk hoger dan in de private sector; in Nederland is dit verschil kleiner dan in de andere landen.
- Ouderen zijn veel beter georganiseerd dan jongeren, en daarmee vergrijsd overal het bestand aan vakbondsleden.
- Vrouwen worden nog steeds minder gauw lid van een vakbond, maar hebben hun achterstand in de meeste landen in aanzienlijke mate overwonnen (in de Angelsaksische landen sterker dan in Nederland en Duitsland).
- Binnen de private sector is de organisatiegraad het hoogst in sectoren waar de

<sup>2</sup> Dat in Nederland de organisatiegraad fors daalde ondanks de aanzienlijke ledenwinst weerspiegelt de verhoudingsgewijs sterke groei van de werkgelegenheid hier, in relatie tot bij voorbeeld Duitsland en de VS (Visser 2006).

<sup>3</sup> In Hoofdstuk 3 gaan we meer in detail in op ledenontwikkelingen en de positie van vakbonden in de vijf landen. Daarbij gebruiken we ook meer recente – maar onderling minder goed vergelijkbare – nationale data, die laten zien dat de situatie er sinds 2003 niet echt beter op is geworden.

werkgelegenheid niet veel meer stijgt of zelfs daalt (metaal- en voedingsindustrie), en het laagst in relatief nieuwe vormen van dienstverlening (ICT, callcenters) of dienstverlening die zich richt op personen of gebouwen/ondernemingen (schoonmaak, beveiliging, horeca/catering, uitzendarbeid).

Deconsequenties van ledenverlies en dalende organisatiegraad laten zich in verschillende landen niet op dezelfde manier voelen. De nationale contexten dienen hier zorgvuldig te worden bekeken (Behrens en Hamann 2003). In landen waar bescherming door een collectief contract vooral of alleen op het niveau van de afzonderlijke onderneming/organisatie plaats kan vinden en de overheid geen aanvullende rol wenst te spelen (voorbeelden: VS, VK, Turkije), vertaalt een lage organisatiegraad zich sneller in geringe percentages werknemers die bescherming van de vakbond ervaren.

In andere landen, waar de overheid via minimumloon, algemeen verbindendverklaring (AVV) van sectorale cao's en wettelijke ontslagbescherming een eigen rol speelt op de arbeidsmarkt, kan een lage organisatiegraad samengaan met een relatief hoog percentage werknemers dat bescherming geniet en collectieve rechten heeft (voorbeelden: Frankrijk, Spanje, Nederland, in zekere mate Duitsland).

Niettemin is ook in deze laatste groep landen een permanent dalende organisatiegraad problematisch, al komt de grens van overleven waarschijnlijk later in zicht. De daling van het aantal georganiseerden ondermijnt op den duur de onderhandelingskracht van vakbonden (met tegenwerpingen als: namens hoeveel leden spreken jullie eigenlijk, hoe representatief zijn jullie?), verkleint de 'zichtbaarheid' van het vakbondslidmaatschap en daarmee de aangrijpingspunten voor het aantrekken van nieuwe leden. Op termijn blijkt de organisatiegraad in alle mogelijke landen een redelijk goede maatstaf voor de mate waarin een goed werkend systeem van collectieve onderhandelingen in stand kan worden gehouden (Vernon 2006). Bovendien worden vakbonden in deze tweede categorie landen in toenemende mate afhankelijk van (hun verhouding met) de overheid en van politieke besluitvorming voor hun voortbestaan en voor de resultaten die voor de werknemers behaald kunnen worden. Ook dat kan als een probleem geduid worden. Tenslotte laten diverse onderzoeken zien dat in vrijwel alle landen van de EU de aanwezigheid van de vakbond op de werkplek belangrijk is en blijft voor het recruterende van vakbondsliden (bijvoorbeeld Checchi en Visser 2005; Schnabel en Wagner 2007b). Het opgeven van die aanwezigheid op de werkplek, in het bedrijf of in de instelling, zou ook het opgeven van een belangrijke rekruteringsbasis impliceren.

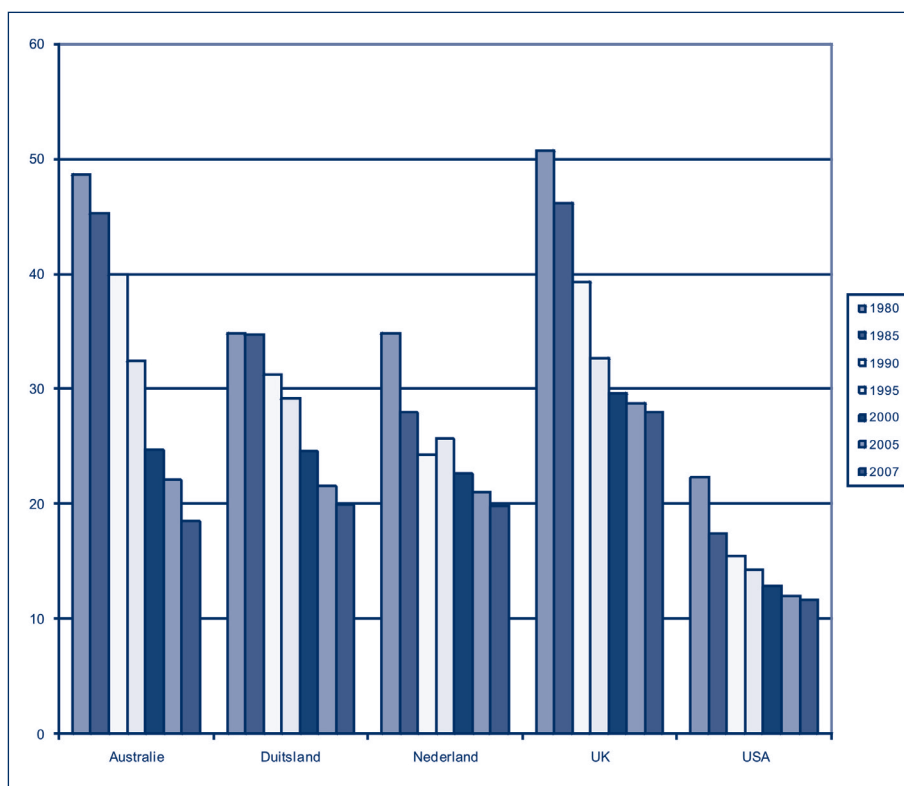
### **Vakbonden in Angelsaksische landen extra in het defensief door agressief overheidsbeleid**

Vakbonden in Angelsaksische landen zijn de laatste 25 jaar veel sterker politiek in de tang genomen dan bijvoorbeeld de Nederlandse vakbeweging. Reagan ging in 1981 de strijd aan met de verkeersleiders en verklaarde de vakbeweging de oorlog; de bond van verkeersleiders ging aan het keiharde conflict ten onder. Thatcher won een bitter gevecht met de mijnwerkersbond in 1984 en zette vakbonden vervolgens in een veel

#### 2. Organising als concept voor reclutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondorganisatie in verschillende landen

zwakkere positie door nieuwe regelgeving. De Australische premier Howard volgde het voorbeeld van Reagan en Thatcher met ingrepen in de jaren '90.

De verzwakte positie van de vakbeweging in deze drie Angelsaksische landen weerspiegelt zich allereerst in de organisatiegraad. In de VS daalde die van 22% in 1980 naar ongeveer 12% nu. In de UK lag de organisatiegraad in 1980 nog op ongeveer 50%; twintig jaar later was ze gezakt naar 30%, en in 2007 lag ze op 28%. In Australië, dat minder zware drempels heeft voor bonden om in bedrijven aanwezig en actief te zijn, is de ontwikkeling eigenlijk nog ernstiger. In 1980 was daar nog één van elke twee werknemers georganiseerd in een vakbond. Dat is in 2007 minder dan één op de vijf geworden, ofwel een organisatiegraad van 19%.



**Grafiek 1. Ontwikkeling organisatiegraden in Australië, Duitsland, Nederland, VK en VS, 1980-2007**

Bronnen: Visser 2006; OECD 2008

Vakbonden in de VS moeten bewijzen dat tenminste 30% van de werknemers in een bedrijf voorstander is van erkenningverkiezingen, voor zo'n verkiezing in dat bedrijf tot

stand kan komen. Daarna komt dan nog de verkiezingsstrijd, die alleen tot erkenning leidt als de bond tenminste 50% van de stemmen haalt. Werden in 1964 nog 64% van alle erkenningverkiezingen door de bond gewonnen, nu is dat nog maar in de helft van de gehouden verkiezingen het geval. De tegenstand is harder geworden, het realiseren van erkenning een nog zwaardere klus (Dribbusch 2007, Rehder 2008).<sup>4</sup> Ook in het VK moet per onderneming voor erkenning van de vakbond worden gevochten (Gall 2003, 2006) en ook daar verlopen die erkenninggevechten moeizaam. Van de bijna 7000 erkenningcampagnes die tussen 1995 en 2005 werden gevoerd won de bond er 40% tijdens de loopduur van gestarte (organising)campagnes (Gall 2007).

## Organisatiegraad en bescherming via collectieve contracten

De 14,5 miljoen voltijds werkende georganiseerde werknemers in de Verenigde Staten verdienen in 2008 gemiddeld \$886 per week, hun niet-georganiseerde collega's hadden een wekelijks inkomen van \$691 – een verschil van 28%. Dan waren er nog eens 1,7 miljoen niet vakbondsleden, die meeprofitteerden van een geldige cao in hun bedrijf. Het totale aantal werknemers dat onder een cao viel, bleef daarmee dicht bij de organisatiegraad van ongeveer 12%. Een heel grote meerderheid moet het doen zonder zo'n collectieve bescherming. Daarbij moeten we bedenken dat de cao niet alleen meer inkomen betekent, maar er ook voor zorgt dat werknemers tegen ziektekosten zijn verzekerd en beschikken over andere basisvoorzieningen en voordelen.

In het VK is het percentage bedrijven waar de bond erkend is als onderhandelingspartner sinds de Thatcherperiode aanzienlijk gedaald. In 1980 was dat nog in twee van de drie bedrijven het geval (66%), waarbij 70% van alle werknemers onder een cao viel (CBC) (OECD 1997)<sup>5</sup>. Tien jaar later waren die percentages gezakt naar 53% organisatie en 54% CBC. De grote teruggang vond daarna plaats. In 2004 was nog maar 27-30% van alle bedrijven georganiseerd (Gall 2007). De laatste gedetailleerde cijfers inzake CBC, die voor 2004, geven aan toen dat de beloning van 40% van alle Engelse werknemers werd bepaald door collectieve onderhandelingen. In de private sector betrof dit nog slechts 26%, tegen in de publieke sector 82% (Kersley e.a. 2006). Uit cijfers van de Loonwijzer komt voor de periode 2004 – 2007 een nog somberder beeld naar voren: 25% van de Engelse werknemers meldt onder een cao te vallen, 10% weet het niet, 63% geeft te kennen dat dit niet het geval is (Van Klaveren en Tijdens 2008). Al is de CBC voor vakbondsleden nog steeds bijna 80%, toch worden 1,7 miljoen Engelse vakbondsleden niet gedekt door een cao omdat hun bond niet erkend is als onderhandelingspartner voor het bedrijf waar ze werken. Voor niet-vakbondsleden is de CBC in het UK volgens Loonwijzergegevens minder dan 15% (Van Klaveren en Tijdens 2009).

De CBC is in het VK nog steeds meer dan het dubbele van die bij de collega's in de

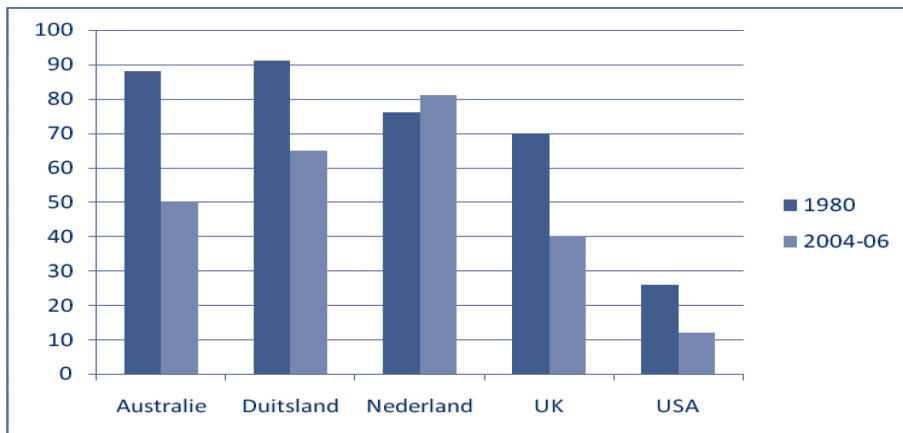
4 Met de komst van Barack Obama als president lijken de kansen op meer onderhandelingsrechten voor vakbonden toegesloten. In maart 2009 werd een nieuwe wet (Employee Free Choice Act) aan Senaat en Huis van Afgevaardigden aangeboden. Als die wordt aangenomen, zou een langgerekte wens van de Amerikaanse en internationale bonden verwezenlijkt worden, en krijgen Amerikaanse werknemers weer het recht (terug) een bond te vormen en anti-vakbondswerkgevers aan te spreken op hun wettelijke rechten. Het laat zien dat Amerikaanse bonden niet alleen via organiseren proberen hun positie te versterken, maar -- net als bonden in andere landen -- ook via de staat en de wet (UNI 2009).

5 Collective bargaining coverage (letterlijk: cao-dekking) – voortaan hier aangeduid als CBC.

## 2. Organising als concept voor recrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondorganisatie in verschillende landen

## 2. Organisatie als concept voor recruitering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

Verenigde Staten, maar de Engelse situatie steekt inmiddels schril af bij de situatie in Duitsland en vooral Nederland, en zelfs bij die in Australië. Was de CBC in dat laatste land in 1980 nog 88%, deze is geleidelijk gedaald naar 50% in 2006 (OECD 1997; informatie ACTU).



**Grafiek 2. Ontwikkeling CBC in Australië, Duitsland, Nederland, VK en VS, 1980-2004/06**

Bronnen: voor 1980: OECD 1997; voor 2004/06: Australië: ACTU; Duitsland: Schnabel e.a. 2005; Nederland: Ministerie van SZW 2006; VK: Kersley e.a. 2006, Gall 2007; VS: Bureau of Labor Statistics

In Nederland is de organisatiegraad eveneens fors gedaald. In de periode tussen 1960 en 1980 lag ze nog boven de 35%. Tussen 1980 en 1987 werden forse verliezen geleden en daalde de organisatiegraad naar 24%. In de loop van de jaren negentig steeg ze weer tot 26%. Na 1995 zette weer een daling in tot 24% in 2004, en 23% in 2006 en 2007 (Van Cruchten en Kuijpers 2007, CBS 2008)<sup>6</sup>. Daarmee ligt de score voor Nederland intussen dichterbij Australië dan bij het VK.

De CBC is in Nederland daarentegen al decennia redelijk stabiel. Over een langere periode wordt het percentage werknemers, dat onder een ondernemingscao of een algemeenverbindendverklaarde bedrijfstakcao valt, geschat op tussen 75 en 85% (Harteveld 2006). Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid noemde voor 2006 81% (SZW 2006). Loonwijzer-gegevens kwamen over de periode 2004 – 2007 wat lager uit: 72% zegt onder een cao te vallen, 20% niet en nog eens 7% wist het niet (Van Klaveren en Tijdens 2008).

<sup>6</sup> Het CBS berekent de organisatiegraad voor het aantal werknemers jonger dan 65, en dan alleen werknemers met betaald werk van 12 uur per week, de categorie werknemers die vallen onder de definitie van 'werkzame beroepsbevolking'. Het CBS hanteert als basis de gegevens van bedrijven, niet die van werknemers zelf (Van Cruchten en Kuijpers, 2007). Visser (2006) schatte voor 2003 de Nederlandse organisatiegraad al lager, op 22,3%. In zijn internationaal vergelijkbaar gemaakte data wordt uitgegaan van meldingen over vakbondslidmaatschap van werknemers. De OECD (2008) komt voor 2003 slechts op 21,2% en voor 2007 op een organisatiegraad van 19,8%.

Voor Duitsland is het beeld ietwat anders. De neergang in organisatiegraad begon er later dan in ons land. In 1977-1985 was de organisatiegraad in de Bondsrepubliek met rond 35% op zijn hoogst. Na de Wende ging de organisatiegraad aanvankelijk nog iets omhoog, maar de bonden konden de leden uit de Oostelijke Länder niet vasthouden. Sinds 1993 verliezen de Duitse bonden elk jaar 2 tot 3% van hun leden. De organisatiegraad daalde naar 23% in 2003. Inmiddels is in 2006 in de voormalige Bondsrepubliek nog 19% van de werknemers lid van een vakbond, in de voormalige DDR 1% meer. De kloof tussen georganiseerde mannen en vrouwen (met een organisatiegraad onder mannen bijna dubbel zo hoog als die onder vrouwen!) is in Duitsland groter dan in één van de andere landen (Schnabel en Wagner 2007a; Hassel 2007).

De CBC lag in Duitsland lange tijd op vergelijkbare hoogte als in Nederland. Maar de laatste jaren heeft ook hier een forse daling ingezet. In 2003 dekten cao's ongeveer 65% van de werknemers – nog steeds een meerderheid (Schnabel e.a. 2005). Maar die lijkt snel te verdwijnen: voor 2004-07 meldt volgens Loonwijzer-gegevens 52% van de werknemers onder een cao te vallen en 38% niet, terwijl 9% het niet weet (Dribbusch e.a. 2007; Van Klaveren en Tijdens 2008). Nog steeds worden in Duitsland sectorale cao's afgesloten, maar de mogelijkheid voor werkgevers om daar niet (meer) aan mee te doen is snel toegenomen.

### Verschillen en parallellen tussen landen

Er zijn duidelijk parallellen tussen het vakbondslandschap in de vijf landen waar we in deze studie naar kijken. Overall is sprake van forse ledenverliezen en een dalende organisatiegraad. De perioden waarin en de snelheid waarmee dit proces zich heeft voltrokken, verschillen echter aanzienlijk. In Nederland zijn de grootste klappen gevallen in de jaren '80. Inmiddels is de organisatiegraad onder die van toen gezakt, maar niet in één snelle neergaande lijn. In Duitsland kwam de klap later en heftiger. In de drie Angelsaksische landen is het patroon beter onderling vergelijkbaar, zij het dat organisatiegraad en CBC verreweg het laagst zijn in de VS. Maar de cijfers in hun algemeenheid maken helder waarom een 'Amerikaans' concept als organising vooral in Australië en het VK aanhang kon verwerven. Dat recent ook in Duitsland veel belangstelling is om beproefde vormen van organiseren en ledenrekrutering te 'importeren' is evenmin verwonderlijk.

Nederland is er van de vijf landen wat CBC betreft relatief nog het beste aan toe (of, zo men wil: het minst slecht). De ontwikkeling van de organisatiegraad stemt de laatste 13 jaar echter zorgelijk. Geen wonder dat ook hier te lande gezocht wordt naar nieuwe instrumenten en aanpakken die de neerwaartse trend zouden moeten keren.

### Organising als remedie, van AFL-CIO en SEIU naar vakbonden in andere landen

Organising is een relatief nieuwe vorm van vakbondsinszet, ook in Nederland. Door sommigen wordt het concept geduid als een model dat principieel breekt met het

## 2. Organising als concept voor rekrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

## 2. Organising als concept voor recrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

zogeheten servicing model (zie voor zo'n interpretatie Kloosterboer 2007, Marijnissen 2008, McGauran en Hudig 2008, Meijer en Kloosterboer 2009). Anderen zijn van mening dat het veel meer gaat om een nieuwe pijler van vakbondsinzet naast andere (FNV Bondgenoten 2008, Bremme e.a. 2007). Sommigen menen zelfs dat het onjuist is te spreken van een generiek organising-model, omdat het elementen onder één noemer probeert te brengen die in te zeer verschillende contexten bestaan; organising is in die visie daarom een "niet-adequate oplossing (....) voor problemen die voortkomen uit de verschillende identiteiten van bonden die opereren in verschillende contexten" (De Turberville 2004).

Organising is in de Verenigde Staten (op zijn Amerikaans gespeld als organizing) en het UK al sinds jaar en dag een levensvoorwaarde voor vakbonden. Het bestond ruim voordat het organisingconcept werd ontwikkeld waar we in dit rapport naar kijken. Ook in het Nederlandse woord organisatiegraad komt deze kernwaarde terug: een vakbond moet werknemers 'organiseren', in een collectief verband brengen, voordat collectief handelen en vertegenwoordiging door een bond mogelijk wordt. Dat kan leiden tot georganiseerde en niet-georganiseerde bedrijven (unionised en non-unionised). Het mechanisme is uiteindelijk: hoe minder werknemers georganiseerd zijn, hoe lager de organisatiegraad als geheel, hoe minder invloedrijk vakbonden en hun leden.

Niettemin staat sinds enkele tientallen jaren de term organising voor een meer specifieke en dynamische vorm van organiseren, en wel in de betekenis van een uitgewerkte procesmatige strategie van het werken aan meer aanhang, meer kracht, vooral op tot dan toe weinig of niet georganiseerde terreinen van de arbeidsmarkt. Kernbegrippen in dit organising-model zijn, bekeken vanuit een Europese waarnemerpositie (Frege 2000, Frege e.a. 2004; Heery 2002, 2003; Heery e.a. 2000a, 2000b, 2002):

1. *Innovatieve werving/rekrutering van leden (een methodisch instrument voor campagnes waarmee groepen potentiële leden bereikt en geactiveerd kunnen worden)*. Planmatige wervingscampagnes met doelstellingen per bedrijf; *mapping* (in kaart brengen) van niet-leden en hen classificeren (ofwel rating: potentiële leden, relatief eenvoudig te overtuigen, moeilijk te overtuigen, onmogelijk te overtuigen). Het identificeren van actuele problemen en klachten in een bedrijf, waarop de wervingscampagne kan aansluiten. Mobilisering op de arbeidsplek en in de community (woon- en leefomgeving). Het opbouwen van wervingsteams in bedrijven (met betaalde en vrijwillige dragers/leiders, en *member organisers*, de laatsten bij FNV Bondgenoten aangeduid als *kaderleden nieuwe stijl*, zie FNV-Bondgenoten 2008)<sup>7</sup>. Rekrutering van nieuwe leden via 1 op 1 (person-to-

7 Dribbusch (2007) vindt dat Frege (2000) te kort door de bocht gaat als ze *organisers* vertaalt met (leden)werwers. Zijns inziens zijn *lead* en *member organisers* (bezoldigde organising functionarissen en de *kaderleden nieuwe stijl*) specialisten "die op grond van opleiding en ervaring in staat zijn werknemers die interesse hebben om actief vakbonds lid te worden op te sporen, te motiveren en op te leiden tot zelfwerkzaamheid" (p. 32). Hier wordt bedoeld op de derde groep kenmerken: de beoogde empowerings van werknemers, op grond waarvan ze beter in staat zijn zelf vakbondsinitiatieven te nemen en uit te voeren – een doelstelling die van langere adem is en verder reikt dan leden werven.



- person) gesprekken. Huisbezoeken bij niet-leden. Rekrutering liefst op basis van gelijke demografische karakteristieken: vrouwen werven vrouwen, migranten migranten, jongeren jongeren. Verbetering van het image van de bond binnen het bedrijf via petities, demonstraties, vragenlijst onderzoek. Publieke campagnes op het lokale vlak buiten het bedrijf gericht op 'vakbondsonvriendelijke werkgevers'. Samenwerking met andere sociale bewegingen op lokaal niveau (kerken, vrouwenbeweging, milieuorganisaties).
2. *Een inzet om de karakteristiek van sociale beweging in de arbeidersbeweging hernieuwd tot leven te brengen (herprofilering van vakbonden in de richting van social movement unionism).* In de VS omschreef men deze herprofilering als een verschuiving van de pragmatische *business union* naar een beweging die de hele levenssituatie van werknemers als uitgangspunt neemt, en niet alleen de werkplek. Dat houdt ook in dat de vakbond niet alleen voor de georganiseerden – de leden – gaat spreken, maar voor alle werknemers. Niet alleen wordt daarmee geprobeerd de wereld van de arbeid meer een politieke stem te geven zonder dat dit per definitie via politieke partijen loopt. Het gaat er ook om dat vakbondswerk een meer politieke dimensie krijgt. Er ligt veel nadruk op het belang van mobilisering van leden, van collectieve actie en activiteit. Er is ten slotte meer aandacht voor moraal en rechtvaardigheid: Vakbonden moeten staan voor gerechtigheid, eerlijkheid, respect en waarden. Dat klinkt ook door in de naamgeving van campagnes: Justice for Janitors (gericht op schoonmakers), Dignity, Rights and Respect (gericht op thuiszorgmedewerksters), We're worth it (gericht op publieke dienstverleners) (Stern, 2006).
  3. *Een inzet tot actieve participatie van leden binnen de vakbondsorganisatie (het is niet genoeg nieuwe leden te werven, het gaat er ook om dat ze actieve dragers van de beweging worden).* Organising is in deze optiek meer dan planmatig en professioneel op zoek gaan naar nieuwe aanhang, even belangrijk is duurzame activering van bestaande en nieuwe leden. Die leden dienen te ervaren dat vakbondssuccessen in het bedrijf hun successen zijn, dat zij daar deel aan hebben. Dat betekent ook een bepaalde vorm van 'empowering' van vakbondsleden, met als wenselijke opbrengst dat ze meer dan vroeger arbeidsproblemen weten op te lossen zonder dat daarvoor het professionele bondsapparaat hoeft te worden ingeschakeld.<sup>8</sup>

## AFL-CIO en SEIU: kiezen voor het concept organising

Het vakbondsmodel dat de nadruk legt op dit relatief nieuwe organising-concept is ontstaan in de Verenigde Staten. De Service Employee Industrial Union (SEIU) was binnen de vakcentrale AFL-CIO de vakbond die het meest grootschalig en compromisloos

<sup>8</sup> Een belangrijke vraag is daarbij hoe minimaal, of juist hoe integraal een aanpak dient te zijn om als organising geduid te worden. Is alleen de werving- en activeringsstrategie zoals onder 1. samengevat (het meest praktisch als methodiek uitgewerkte onderdeel) een hanteerbaar en overdraagbaar organising-concept? Of is een koppeling met 'social movement unionism' noodzakelijk om echte effecten te bereiken? Is daartoe de empowering aanpak zoals onder 3. geschikt een noodzakelijke invulling, of zijn er ook succesvolle aanpakken (denkbaar) waarin 'een verbinding met die aanpak minder of helemaal niet gelegd wordt?

## 2. Organising als concept voor rekrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

## 2. Organising als concept voor recruitering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

aan de slag is gegaan met het concept. AFL-CIO heeft als vakbondsfederatie na het aantreden van SEIU-president John Sweeny als voorzitter van deze vakcentrale (1995) veel werk gemaakt van organising, om het verlies aan invloed en leden in de jaren daarvoor een halt toe te roepen. Vanaf 1989 bestond er een organising institute bij de AFL-CIO, dat jonge ledenwerwers een jaar lang opleidde. Met de komst van Sweeny en zijn nieuwe bestuur werd echter veel meer prioriteit aan organising gegeven. Er kwam een afdeling organising binnen de vakcentrale, het organising institute werd uitgebreid en men startte met het programma “union summer”: elk jaar werden meer dan 1000 scholieren, studenten en starters op de arbeidsmarkt geworven, om gedurende de zomermaanden mee te helpen met wervingscampagnes.

Het waren ambitieuze initiatieven, maar de neergang in ledentallen werd er (nog) niet door gekeerd. Er was ook veel verzet binnen bepaalde bonden. Meerdere vakbonden verklaarden organising tot topprioriteit. In de praktijk koos echter vooral SEIU voor een volledige inzet – en daarmee voor de eigen herstructurering – als organising vakbond. Deze dienstenbond, die vooral werknemers in de persoonlijke en private dienstverlening organiseert, zag zich sterk geconfronteerd met de gevolgen van uitbesteding, globalisering en privatisering. Minder dan andere AFL-CIO bonden wilde ze zich terugtrekken op *strongholds* uit het verleden om te redden wat er te redden viel. Bovendien waren zulke sterke plekken ook veel minder aanwezig in de sectoren waar de bond actief was.

SEIU groeide in ledental en betekenis, deels door fusies, maar vooral door ledenwinst via grote organising-campagnes. Het ledental groeide van 1,1 miljoen in 1996 naar 1,4 miljoen in 2000. Vijf jaar later stapte SEIU, inmiddels gegroeid naar 1,7 miljoen leden, uit de AFL-CIO, omdat de meerderheid van de bonden niet mee wilde werken aan structurele vernieuwingen. Voorzitter Andy Stern vatte de SEIU-voorstellen voor die vernieuwing als volgt samen (Stern 2006):

- Structurele veranderingen in de vakbeweging om te komen tot sectorconcentratie, door het aantal bonden van de AFL-CIO te verminderen van 65 naar ongeveer 20, die zich elk op een belangrijke economische sector zouden moeten concentreren.
- Gecoördineerde benadering en cao-onderhandelingen voor werknemers die bij zelfde werkgever werken of in dezelfde sector (vermijden dat verschillende bonden elkaar tegenwerken of op zijn minst onvoldoende samenwerken).
- Teruggave van 50% van de AFL-CFO contributie voor die - sectoraal georganiseerde – bonden die een goedgekeurd groeiplan hebben. Dit werd later de ‘50 percent rebate’ genoemd (50% korting).
- (Het voeren van) discussies met bonden in andere continenten over globale vakbondsallianties.
- Campagnes om de *Walmarting*<sup>9</sup> - lage beloning en weinig extra voorzieningen voor werknemers-- van Amerikaanse banen tegen te gaan; zo zou een betaalbare

<sup>9</sup> Verwijzend naar de lage lonen en slechte arbeidsomstandigheden waarvan Wal-Mart, Amerika's en 's-werelds grootste detailhandelsconcern, zich bedient.

- gezondheidszorg mogelijk worden alsook de 'free choice' voor werknemers om lid van een bond te worden.
- Het oprichten van bonden in de nieuwe kennis- en technologie sectoren waar geen enkele bond actief was; het verschuiven van middelen naar de snelst groeiende gebieden in de VS, het Zuiden en het Zuidwesten.
  - Een oriëntatie vanuit de vakcentrale op het niveau van staten en lokale gemeenschappen naar de basis van de bond, ook gericht op het creëren van betrokkenheid van leden in politieke activiteiten.
  - Grotere diversiteit in de leiding van de bond en meer 'accountability' (verantwoordelijkheid voor te behalen resultaten en daarop worden afgerekend).

De SEIU-voorstellen haalden het niet tijdens het AFL-CIO Congres van 2005. Sweeney wilde de organisatie bij elkaar houden en bepleitte geduldig opereren. Eerst liep daarom de bond van timmerlieden en meubelwerknemers weg van het congres, later gevolgd door een aantal andere bonden, waaronder SEIU. Zij waren ervan overtuigd dat een scheuring in de vakcentrale uiteindelijk een minder groot belang was dan het bouwen aan toekomstige groei van de Amerikaanse vakbeweging. De vakcentrale scheurde dus over het thema organisering (Baumer 2005; Stern 2006).

SEIU besloot de uitgespaarde contributie aan de vakcentrale voortaan in te zetten voor een nieuw samenwerkingsverband Change to Win --waarin een aantal bonden die de AFL-CIO verlieten samen optrekken--, en voor internationale vakbondsactiviteiten vanuit een perspectief van organisering. De Change to Win coalitie, waaraan vanuit SEIU ook voorzitter Tom Woodruff een deel van zijn tijd levert, organiseert sindsdien ook transportwerknemers, werknemers in de detailhandel, werknemers in de bouw, en werknemers in andere vormen van dienstverlening. Langs die weg is SEIU ook sterk betrokken bij campagnes en vakbondsactiviteiten in de betreffende sectoren buiten het eigen rekruteringsgebied, ook internationaal.

## Verspreiding van het organisering-model naar andere landen

Met de totstandkoming van Change to Win is de verdere verspreiding van het organisering-concept over de grenzen van de VS en het continent heen ook in een stroomversnelling geraakt. In het VK werd al vanaf 1998 een Organising Academy gestart, naar het voorbeeld van wat AFL-CIO negen jaar eerder was begonnen. Een aantal bonden, waaronder UNITE, maakt er, in samenwerking met de vakcentrale TUC, werk van een organiseringaanpak.

In Australië was – net als in Nieuw-Zeeland - het Amerikaanse voorbeeld ook ruim voor 2005 gevolgd. Een aantal bonden ging actief met organiseren aan de slag, met wisselende successen. Doorgaan op de bestaande weg zou, zo verwachtten sommigen, op termijn het einde van de hele Australische vakbeweging kunnen betekenen, eigenlijk had men geen keus (Crosby 2002, 2005; Lewis 2005).

In Duitsland is vooral ver.di, waarin veel werknemers in de dienstensector zijn georganiseerd, een wegbereider voor een aanpak waarin organisering centraler komt

## 2. Organising als concept voor rekrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

te staan. Vooral het feit dat de methodiek inmiddels op veel plaatsen in andere landen was uitgetest en met hulp van SEIU kon worden opgezet, maakte enthousiasme los. Campagnes bij onder meer supermarkt-discounter Lidl en bij beveiligers in Hamburg – beide gericht op lager betaalde dienstverlening met slechte arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden – werden als voldoende succesvol beoordeeld om te gaan zoeken naar inzet van organising op bredere schaal (Bremme e.a. 2007, Dribbusch 2008a, Rehder 2008).

### **Servicing (en representatie)model en organisingmodel – een onverenigbare combinatie?**

Vooral in de beginfase van het concept is organising sterk afgezet tegen servicing (of tegen *Stellvertretung*, zoals het in Duitsland ook wel wordt geformuleerd, zie Bremme e.a. 2007). In de VS betekende organising duidelijk een breuk met vakbondswerk dat zich vooral richt op de mensen die al lid zijn binnen een dienstverlenend model van vakbondswerk, waarin hoofdzakelijk en bij voorrang de zittende leden als te bedienen klanten gezien worden.

Het is evenwel de vraag of goede dienstverlening en organising elkaar werkelijk uitsluiten. Van diverse kanten wordt in de literatuur gewezen op de vormen van dienstverlening die verondersteld worden bij de opzet van organisingcampagnes. Zo is *mapping*, het in kaart brengen van allerlei relevante gegevens, een vorm van betrouwbaar praktijkonderzoek, dat hoge kwaliteit vergt. Investeren in training en opleiding is een algemeen geldende voorwaarde voor organising (zie het Organizing Institute in de VS en de Organising Academy van de TUC). En ook de desbetreffende Amerikaanse bonden doen aan individuele belangenbehartiging en dienstverlening, bij kwesties die niet op werkplaatsniveau kunnen worden opgelost of ‘afgevangen’. Goede publiciteit en communicatie tijdens campagnes zijn onontbeerlijk. Evaluaties en *accountability* (het afleggen van verantwoording door alle betrokkenen in campagnes met het oog op behaalde resultaten, kosten, opbrengsten, verbeterelementen enzovoort) zijn belangrijke elementen van servicing in en naar de gevoerde campagnes. Als het al om het afzweren van dienstverlening gaat, dan toch vooral om die vormen van dienstverlening waarin geen enkele verbinding gelegd kan worden met empowering van (nieuwe) leden en het bereiken van nieuwe aanhang voor vakbonden, hun klachten in ontvangst nemen en te proberen daar oplossingen voor te vinden. Organiseren richt zich juist niet per definitie op degenen die al lid zijn, maar op (potentiële) nieuwe leden, niet op oplossing van individuele problemen maar op aanpak van die problemen door de mensen zelf, niet op waar de bond (nog) een redelijke positie heeft maar juist ook op de witte vlekken en nieuwe werkgelegenheid.

Collectieve dienstverlening in de vorm van het afsluiten van cao's en andere regelingen hoeft zeker niet per definitie op gespannen voet te staan met organising. Meijer en Kloosterboer (2009) en Marijnissen (2008) lijken vooral de nadruk te leggen op de beweging naar meer activistisch vakbondswerk, weg vanuit

dienstverlening en representatie. Daar staat tegenover dat buitenlandse ervaringen juist meerdimensionaal lijken. Eén van de eerste conclusies die SEIU-coördinator in Nederland Michael Crosby trekt bij het beoordelen van een aantal organising-projecten in VK, Nederland en Duitsland is dat een directe relatie met de (sector)cao de sleutel is voor iedere organising-campagne in een land als Nederland (Crosby 2008): *“Winning recognition in the United States is the key strategic objective of organising campaigns. That is rarely the case elsewhere - except in Turkey, which has a US style recognition law. Open shop ensures that collective bargaining is the time where the union has the best chance to increase its power. Whether it is organising to help members build density in already organised workplaces –like the ver.di example – or organising from a low base like FNV Bondgenoten in the case of the cleaners, the key framework within which organising takes place is the negotiation of a collective agreement.”*

Dribbusch (2007) verwijst naar de eigen interpretatie van organising die de Britse USDAW (Union of Shop, Distributive and Allied Workers – de bond voor detail- en groothandelwerknemers) van meet af aan heeft gehanteerd. De bond was sterk betrokken bij de TUC Organising Academy en hanteerde daarbij het motto ‘Putting organising first’: nadruk op ledenwerving via vrijwilligers in het bedrijf. Maar ze heeft zich daarbij nadrukkelijk een imago aangemeten *‘van sociale partner en probeert in de eerste plaats via centrale onderhandelingen met de ondernemers erkenning te realiseren’*.

Ook SEIU staat volgens Dribbusch principieel volkomen open voor partnerschapsovereenkomsten met werkgevers. SEIU-voorzitter Andy Stern pleit voor een relatie met werkgevers waarin concurrentie op arbeid wordt genivelleerd (een sectorale aanpak), waarin bonden hoogwaardige dienstverlening bieden. Die kan inhouden: voordelen voor leden, opleiding, loopbaanfaciliteiten en stimulansen, samen optrekken met werkgevers om wettelijke en politieke barrières die de bedrijfsvoering in de weg zitten te slechten: *“Employees and employers need organizations that solve problems, not create them. In a fast-paced, competitive world, unions need to facilitate competition by levelling the playing field for all employers, not by simply raising the costs of doing business for unionized ones alone. Unions must be experts in providing benefits and training, facilitating job mobility, and assisting employers in overcoming unnecessary legislative and political obstacles to their success.”* (Stern 2006, p. 105)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Karakteristiek voor de consequenties van deze inbedding van organising, en de verschillende interpretaties die dat oplevert, was het conflict tussen de SEIU-leiding en een snel groeiende - organising ‘local’ in Californië in 2008. De local United Healthcare Workers West (UHW West, 150.000 leden van de 650.000 binnen SEIU als geheel) verzette zich sterk tegen de vermeende inmenging van de bondsleiding in de eigen – ‘democratische’ – procedures en onderhandelingsvrijheid op lokaal niveau, die in strijd kwam met de strategische plannen voor sectoren en over sectoren heen. Men verweet de bond dat ze werkgevers te zeer zou vertrouwen en eiste meer armsgslag wat betreft cao-onderhandelingen, financiën en organisatingactiviteiten. Hier botsten de lokale activering en autonomie van de al georganiseerden met de strategische prioriteiten van de bond en van Change to Win als geheel. Roselli, leider van de UHW West, legde in de publiciteit vooral de nadruk op democratie en bottom-up beleidsontwikkeling als basis voor dit hoogoplopende conflict, dat tot roeyementen zou leiden: *“I want a movement of workers governed by workers for workers, to be in control of their relationship with their employer, to be in control of the political direction of their union.”* Stern en de leiding van SEIU benadrukten het belang van breder organiseren en van het outsiders tot insiders maken: *“This is not the time for what they label ‘Just Us’ unionism devoted to the advancement of the wages and working conditions of those already enrolled in a labor organization”* (Lichtenstein 2008).

## 2. Organising als concept voor recrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondorganisatie in verschillende landen

## 2. Organising als concept voor recrutering, vernieuwing vakbondswerk en vakbondsorganisatie in verschillende landen

Organising, goede dienstverlening en vertegenwoordigende activiteiten, werken op lokaal, sectoraal en nationaal niveau sluiten elkaar niet uit – het gaat juist om de accenten en de afstemming tussen deze vormen van vakbondswerk. Dat vereist ook in SEIU soms omzichtig opereren en zoeken naar de strategie die optimaal effect lijkt te bieden, ook op langere termijn en buiten de huidige strongholds van een vakbond. Het lijkt op basis van deze eerste verkenning van de literatuur dan ook zinvoller te bezien of en hoe organising kan worden afgestemd op en worden gecombineerd met andere vakbondsactiviteiten, dan ons te richten op de vraag welk model superieur is. Het lijkt er vooral om te moeten gaan welke combinaties mogelijk en veelbelovend zijn voor de toekomstige positie en invloed van vakbonden. Daartoe gaan we eerst nader in op de effectiviteit en de resultaten van organisingprojecten en strategieën in de vijf landen waarop onze studie zich richt.

### **3. Verbreiding en resultaten van organising**

In dit hoofdstuk brengen we voor de vier 'buitenlanden' in beeld wat de voornaamste resultaten zijn geweest van het inzetten van het organiseringinstrumentarium, voor zover effecten en resultaten eraan zijn toe te schrijven. We kijken naar de ontwikkeling van de organisatiegraad, ook in sectoren, naar erkenning en positie van vakbonden, en naar de mate waarin werknemers bescherming kunnen ontlenen aan cao's en collectieve regelingen. Verder gaan we na wat de laatste jaren op het terrein van (facilitering van) organisering tot stand is gebracht (opleidingen, campagnes etc.). Natuurlijk is er geen onverbidelijke causale relatie tussen enerzijds inzet en facilitering van het organiseringconcept en anderzijds een positieve ontwikkeling van organisatiegraad, erkenning, bescherming door de cao. Bepaalde ontwikkelingen kunnen het gevolg zijn van heel andere verschijnselen, sommige binnen het strategische keuzepalet van vakbonden, andere vooral daarbuiten. Niettemin biedt onze aanpak aanknopingspunten voor een beoordeling van de mogelijkheden en beperkingen van organisering als idee en instrumentarium.

### **VS: AFL-CIO en SEIU, organisering als speerpunt en breekpunt – daling organisatiegraad lijkt tot staan gebracht**

Net als in veel landen daalde de organisatiegraad in de Verenigde Staten sinds de jaren '80. In 1983 telde men 17,7 miljoen vakbondsleden (20,1% organisatiegraad); in 2006 was dat percentage gezakt naar 12%. In 2007 was voor het eerst sprake van een trendbreuk. Er kwamen netto ruim 300.000 leden bij (totaal naar 15,6 miljoen leden) en de organisatiegraad steeg daardoor met 0,1 procentpunt naar 12,1%. In 2008 was de stijging groter: organisatiegraad naar 12,4%, bijna 16,1 miljoen vakbondsleden, waarvan ruim 9 miljoen in de private sector (Bureau of Labor Statistics 2009).

Nog steeds zijn werknemers in de Amerikaanse publieke sector veel beter georganiseerd. Deze sector is vijf keer kleiner dan de private sector, maar de organisatiegraad ligt er bijna vijf keer hoger. Tegen een organisatiegraad in de private sector van 2008 van 7,6% (2007: 7,5%), staat een vergelijkbaar cijfer voor de publieke sector van 36,8% (2007: 35,9%). Zwarte werknemers zijn beter georganiseerd dan blanke (14,5% tegen 12,2%), maar het verschil is iets minder geworden (2007: 14,3% tegen 11,8%). In 1983 was de organisatiegraad voor mannen nog 10% hoger dan voor vrouwen. Dat verschil is snel terug gelopen, naar 2% (13,4 tegen 11,4%) in 2008. Het hoogst was in de VS de organisatiegraad bij energie- en waterbedrijven (26,9%), erg laag was die bij banken/verzekeringen (gedaald naar 1,8%) en bij de professionele en technische dienstverlening (1,3%) (Bureau of Labor Statistics 2009).

In de sectoren waar SEIU actief is steeg het laatste jaar de organisatiegraad (Moberg 2008; SEIU 2009):

- in de gezondheidszorg van 7,9% naar 8% (maar hier steeg de werkgelegenheid - die in de private sector als geheel licht gedaald was - met zo'n 4%, en was de ledenstijging dus toch aanzienlijk);
- binnen *accomodation/property services* (beveiliging, schoonmaak) van 7,7% naar 7,9% bij een licht stijgende werkgelegenheid);



- bij de *public services* (gemeenten en staten, openbare scholen, openbaar busvervoer en kinderopvang) van 35,9% naar 36,8%;
- in de groothandel en detailhandel daalde de werkgelegenheid licht (1%), maar bleef de organisatiegraad op hetzelfde peil als het jaar ervoor (5,2%).

SEIU is de laatste 12 jaar meer gegroeid dan in de 75 jaar daarvoor: “SEIU is de snelst groeiende vakbond in Noord-Amerika. Erop gericht werknemers in drie sectoren te verenigen om hun levenssituatie en de diensten die zij leveren te verbeteren.” (www.seiu.org 2009) Toen de bond in 2005 de koepel AFL-CIO verliet had ze 1,7 miljoen leden, drie jaar later zijn dat er ruim 2 miljoen geworden. Ze is de grootste bond van de VS voor gezondheidszorg (110.000 verpleegkundigen en 40.000 doktoren zijn lid) en voor *property services* werknemers (de grootste voor beveiligingspersoneel met 50.000 leden in die subsector) en ze is de tweede in grootte voor de werknemers van publieke diensten.

Tijdens het vierjaarlijkse SEIU-congres van 2008 presenteerde de bond het *Justice for all* plan, dat zou moeten leiden tot 2,5 miljoen leden in 2012. Alle sectoren binnen SEIU hebben daarvoor targets (harde doelstellingen) geformuleerd. In de gezondheidszorg zou het ledental van 1,1 naar 1,45 miljoen moeten stijgen; bij beveiliging/catering/schoonmaak van 250.000 naar 500.000, in de publieke diensten van 1,0 naar 1,2 miljoen. Daarnaast wil SEIU in die periode 200.000 leden trainen om *leaders of the union* te worden. En er zou aan gewerkt moeten worden dat ieder jaar 50% van alle leden in actie is *to win justice*.

Fiorito en Jarley (2008) onderzochten wat de effecten/resultaten zijn geweest van organiseringactiviteiten in twee perioden, 1990 – 1994 (de periode voordat Sweeny bij de vakcentrale kwam) en 1999 – 2004, de jaren van Sweeny's voorzitterschap, waarin organisering prominent op de agenda's kwam. Er was in de eerste fase sprake van 'indrukwekkende ledengroei' voor sommige bonden: SEIU, IAAF (International Association of Firefighters – de brandweer), IATSE (International Alliance of Theatrical Stage Employees, de theater-werknemers) en PTE (Engineers, Prof & Tech), maar daar tegenover stonden 'verschrikkelijke verliezen' voor veel andere bonden waaronder UMW (United Mine Workers of America) en UAW (United Auto Workers). Gemiddeld kregen de SEIU-bonden er ruim 3% leden bij. In de Sweeny-fase was er eveneens sprake van groei, zij het iets lager (2,7%), maar dan in een veel kortere tijdsspanne. Al bij al was die groei nauwelijks genoeg om de ledentallen van alle bonden samen te stabiliseren. De onderzoekers stellen de vraag of “ondanks alle rumoer” organisering door de jaren heen toeneemt. Hun antwoord is voorzichtig negatief. Er lijkt geen echte opschaling en intensivering van organiseringpraktijken te hebben plaats gevonden, tenminste op het niveau van (macro)cijfers en data. “Op dat niveau is de organiseringgolf meer retoriek geweest dan realiteit. Weerspiegelt dit de antwoorden van rationele vakbonden op vijandige omgevingen, het falen om kansen te grijpen, of van beide iets?” Fiorito en Jarley zijn van mening dat in de VS de focus op kwantitatieve doelstellingen voor organisering, samen met de verwarring die de discussies over het organiseringmodel vaak

heeft opgeroepen, ertoe heeft geleid dat middelen en doelstellingen vaak door elkaar geschoven zijn: “Organisering is een middel om werk- en levenssituatie van werknemers te verbeteren, niet een doel in zich zelf.” Zij zetten op grond van de cijfers duidelijk vraagtekens bij de gedachte dat één algemeen geldend organiseringmodel het geschiktste vehikel is om vakbonden in allerlei sectoren en omstandigheden te revitaliseren. Het lijkt ook vaak of mislukkingen buiten de discussie worden gehouden. De auteurs voorspellen dat uiteindelijk vakbonden *“die een intern klimaat scheppen dat innovatie bevordert en incidenteel falen accepteren als een noodzakelijke consequentie daarvan, het best de revitaliseringformule zullen vinden die werkt in hun omstandigheden”* – een relativering, en tegelijk een toespitsing van de werking en geschiktheid van het organiseringmodel voor situaties en groepen werknemers.

Kijkend naar de cijfers stellen we niettemin vast dat SEIU, en de andere bonden van de coalitie Change to Win<sup>11</sup>, zeker een deel van de recente groei in organisatiegraad – en mogelijk een verdere stijging van de organisatiegraad de komende jaren – op hun conto mogen schrijven. En dat zijn wel de bonden die ondubbelzinnig organisering als strategisch concept zijn gaan inzetten. Organisering lijkt het meest succesvol bij de bonden die er in de Verenigde Staten echt hun speerpunt van hebben gemaakt en hun organisatie er op hebben ingericht. Voor die bonden, en voor de groepen werknemers waarop ze zich richten, lijkt het concept een waardevolle aanpak om de negatieve trends in organisatiegraad en ledentallen te keren. De duidelijkste successen lijken in de VS te zijn geboekt onder laaggeschoolden, in het bijzonder migranten (zie bijv. Milkman 2006).

Tegelijk moeten we vaststellen dat het nog steeds om druppels op een gloeiende plaat gaat, en dat vooral de organisatiegraad van professionals en hoger opgeleide werknemers in de dienstensector (niet de doelgroep van SEIU voor zover het de private sector betreft) in de VS bijzonder laag is. Voor het bereiken van die groepen bieden ook de Amerikaanse ervaringen niet erg veel aanknopingspunten.

### **VK: Dalende tendensen nog niet omgebogen - Organisering, partnership, dienstverlening, wat is dominant?**

In 1998 besloot de Engelse TUC het voorbeeld te volgen van de AFL-CIO-collega's, en een speciale opleiding in te stellen om organisering een impuls te geven. Een aantal bonden werd leverancier en afnemer van de aan deze Organisering Academy opgeleide (lead)organisers. Maar voor de TUC was de inzet op organisering niet de enige. Er werd een begin gemaakt met het (mee)werken aan partnerships, waarmee New Labour langs politieke weg de Engelse arbeidsverhoudingen hoopte te kunnen moderniseren.

<sup>11</sup> Waartoe verder behoren: IBT (International Brotherhood of Teamsters, de Transportbond), LIUNA (International Union of North America, vooral bouw en publieke dienstverlening), UBC (United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America, timmerlieden en meubelmakers), UFW (United Farm Workers of America, landarbeiders), UFCW (United Food and Commercial Workers International Union, voeding en commerciële dienstverlening) en UNITE HERE (een fusie van de voormalige textiel en horecabonden).

Organiseren en het streven naar partnerships werden als stootrichtingen bijeengebracht in een zogeheten twin track (tweesporenbeleid) onder de bundelnaam new unionism (Frege en Kelly 2003, Frege e.a. 2004). Bovendien publiceerde de TUC in 2001 een plan van een speciale taskforce voor het aanpakken van nog andere activiteiten die het ledenverlies zouden moeten corrigeren.<sup>12</sup>

Aanleiding voor het werk van deze taskforce was de almaar dalende organisatiegraad, die in 1997 nog op ruim 30% lag (60% in de publieke sector en 19% in de private sector). De taskforce stelde in 2001 vast dat het beeld van de 'mannenbond', die onvoldoende aantrekkelijk is voor vrouwen die de arbeidsmarkt op stromen, voor de TUC al lang niet meer klopte. De instroom van 100.000 vrouwen compenseerde in de periode 1999 – 2000 ruim de netto-uitstroom van mannelijke leden! Maar het algemene beeld is toch somber. De TUC is het sterkst in afkalvende sectoren en verliest vooral leden in de sectoren waarin de bond toch al zwak was: detailhandel, horeca, de financiële sector: "De bonden verzwakken in de sectoren met de meeste groei" (Monks e.a. 2001).

De taskgroep stelde voor drie nieuwe doelgroepen beter te gaan bereiken: nieuwkomers op de arbeidsmarkt met een hogere opleiding (doelgroep 1), werknemers in de 'nieuw economie' (doelgroep 2) en kwetsbare werknemers in de horeca, catering en private dienstverlening (beveiliging, schoonmaak) -- doelgroep 3). Dat zou kunnen door nieuwe vormen van dienstverlening op te zetten:

- een werkgerelateerde advies en ondersteuning site via internet, vooral gericht op doelgroep 2;
- een internetservice voor afgestudeerden, om te helpen bij de overgang van studie naar werk;
- een face-to-face werkadviesservice voor mensen met problemen op het werk.

Wat hebben organisering en al die andere plannen de TUC-bonden uiteindelijk opgeleverd? Over de aanpak en effectiviteit van de beoogde nieuwe vormen van dienstverlening voor drie specifieke doelgroepen lijkt nauwelijks te zijn gepubliceerd. Duidelijk is dat ook in 2009 het bereiken van de groepen hoger opgeleiden – doelgroepen 1 en 2 - niet spectaculair is verbeterd. Wel is door T&G, de bond die zich geheel op organisering heeft toegelegd, de schoonmaaksector als één van de speerpunten voor organisering aangewezen en benaderd; daarnaast richt de bond zich speciaal op de vleesverwerkende industrie, medewerkers van goedkope airlines (low cost carriers) en logistieke werknemers (Wills 2005; Graham 2007).

Gall (2007) ging na welke effecten organisering in het VK kan hebben gehad op de ledenontwikkeling in sectoren. Hij constateert dat het totale aantal leden licht is gedaald in de periode 1995 – 2005: van 7,07 miljoen naar 6,67 miljoen. De

<sup>12</sup> TUC Secretaris-Generaal John Monks, die de plannen presenteerde, wees erop dat ze geen koerswijziging betekenden voor een inzet op organisering: "Much TUC material already sets out the case for organizing, and how to do it effectively. Although we do not repeat it here, this should not be taken as a signal from the task group that organizing is less important than other initiatives and ideas in this report. It remains a vital component of any strategy to rebuild and renew unions."

organisatiegraad daalde van 29% naar 26,2%. Vooral in de private sectoren was die daling aanzienlijk (van 24% naar 17,1%). Naast het rekruteren van nieuwe leden zouden organisatiecampagnes ook moeten bijdragen aan een hogere CBC, omdat meer bedrijven vakbonden als onderhandelingspartner gaan erkennen. Tussen 1995 en 2005 kregen netto<sup>13</sup> ruim 830.000 werknemers collectieve bescherming, nadat hun bedrijf de bond als onderhandelaar op het bedrijf ging erkennen. De grootste sprong werd gemaakt in de jaren 1999 – 2002. Nadien vlakke het aantal regelingen echter weer snel af. Gall (2007) oppert dat mogelijk het terrein waarop nu erkenning moet worden bevochten *“moeilijker wordt, dat wil zeggen de target-bedrijven voor bondserkenning worden steeds minder ontvankelijk en vijandiger”*. Dat spoort met de constatering dat waar ledenwinst kon worden geboekt, dit het sterkst gebeurde in sectoren waar bonden van oudsher nog een sterke positie hadden, en minder in sectoren met nieuwe werkgelegenheid. De omvang van organisatieactiviteiten en erkenningaanvragen zou, stelt Gall tenslotte, nog veel hoger geweest moeten zijn om de algemene neergaande tendens in de VK werkelijk te kunnen compenseren en eventueel om te buigen.

Langs een andere lijn zou het ledenverlies ook afgeremd kunnen worden, namelijk als bonden door middel van organisatie erin slagen leden beter vast te houden (retention). Immers, ook in het VK is de doorstroming onder de vakbondsleden groot en verlaat jaarlijks rond 10% van de leden hun bond. In sommige evaluaties van organisatiecampagnes wordt er wel melding van gemaakt dat leden meer dan voorheen worden vastgehouden, maar dit effect lijkt incidenteel. Waddington concludeert op basis van een grondige analyse van de gegevens van drie Engelse bonden dat organisatie op dit punt wel iets beter scoort dan partnering en servicing, maar dat via het organisatie-model de betrokkenheid bij de bond van grotere aantallen leden meestal niet zozeer wordt verhoogd dat zij gemotiveerd worden om bondslid te blijven: *“Als een organisatie-model tot doel heeft om de niveaus van betrokkenheid in de bond te verhogen, zal het noodzakelijk zijn om die niveaus fors te verhogen teneinde de vasthoudratio werkelijk te vergroten”* (Waddington 2006, p. 30).

Heery, Delbridge en Simms (2003) hebben de Organising Academy nauwkeurig gevolgd en geëvalueerd. Bij het vijfjarig bestaan daarvan maakten zij voor de TUC een eerste balans op:

- In totaal 161 organisers waren een praktijkopleiding van een jaar begonnen, die ze geschikt moest maken om als *lead organisers* zelfstandig organisatiecampagnes te runnen. Elke cursist was tijdens de opleiding in dienst bij de TUC en een sponsorende TUC-bond.
- In vergelijking met het corps bestuurders van TUC-bonden waren de opgeleide organisers vaker vrouwen, vaker jonger dan 30, met minder vakbondservaring.
- Gezamenlijk hebben de organisers 1200 werkgevers benaderd, 40.000 nieuwe

<sup>13</sup> 873.000 erbij, 41.000 eraf bij werkgevers die zich uit een erkenningsregeling losmaakten en de bond niet langer als onderhandelaar erkennen.

- leden binnen gehaald en 2000 nieuwe kaderleden geworven. Ze slaagden leden te werven in 600 ongeorganiseerde nieuwe bedrijven.
- De bonden die organisatoren sponsoren maken op verschillende manieren gebruik van de nieuw opgeleiden: Sommige zetten ze in binnen een organisatie-model dat vooral op zoek gaat naar witte vlekken en *greenfield* bedrijven. Andere Engelse bonden concentreren zich meer op de bestaande bondsbolwerken en zien de organisator vooral als een gekwalificeerde ledenwerver.

Bij het tienjarig bestaan van de Academy, in 2008, werd opnieuw geëvalueerd (TUC 2008). Het aantal afgestudeerde (lead) organisatoren was ongeveer verdubbeld ten opzichte van vijf jaar eerder – de belangstelling voor opleiden en opgeleid worden tot *lead organisators* heeft dus doorgezet. Dat geldt minder voor het aantal nieuwe leden dat organisatie opleverde. De TUC schat dat door organisatie in die tien jaar inmiddels 50.000 nieuwe leden zijn geworven (20% meer dan vijf jaar daarvoor) en 4500 nieuwe kaderleden (een ruime verdubbeling van het aantal in 2003). Het lijkt erop dat de ‘gemakkelijkste’ groei in ledentallen in de eerste jaren bereikt is, en dat inmiddels de ‘moeilijker’ bedrijven aan de beurt zijn, hetgeen zou verklaren dat de groei langzamerhand gaat dan voorheen. Het opbouwen van nieuwe contingente kaderleden gaat wel gestaag door.

Stuit het organisatie-model wat betreft rekrutering op grenzen, nadat de minst moeilijke campagnevelden via *mapping* en *rating* zijn afgegraasd? En hoe verhouden de resultaten van organisatie zich met die van dat tweede spoor van beleid, het denken in partnerships als vakbondsstrategie, dat onder New Labour meer nadruk heeft gekregen en ook van overheidswege middelen verstrekt kreeg om het te stimuleren? Een groot pluspunt van organisatie is in elk geval dat het vakbonden noopt tot accountmanagement: het formuleren van (ook kwantitatieve) doelstellingen, en zich daar vervolgens op afrekenen (kosten, rendement per organisator, ledentallen, mogelijk verhoogde activiteit van (nieuwe) kaderleden). Daarmee zijn de effecten concreter meetbaar en beoordeelbaar dan wat het streven naar partnerships als strategie de TUC-bonden nu precies heeft opgeleverd. En datzelfde geldt voor het effect van CBC – hoe werkt een toename van CBC in een sector of in een regio door op de organisatiegraad en op de activering van vakbondsleden? De vraag stellen is gemakkelijker dan antwoorden ontdekken, blijkt uit een scan van de literatuur.

Heery (2002) verdiepte zich in de vraag hoe en waarom twee uiteenlopende strategische modellen, organisatie en partnership, binnen de TUC naast elkaar konden bestaan. In 2002 stonden in het betreffende TUC-register al 50 partnershipovereenkomsten geboekstaafd. De meerderheid kwam tot stand in ‘volwassen sectoren die onderhevig waren aan herstructurering’ en daarmee ten prooi waren aan nieuwe, intensere vormen van concurrentie. Waarom sloten bonden dan toch zulke overeenkomsten af? Volgens Heery als een vorm van ‘exclusieve vertegenwoordiging’: partnershipovereenkomsten boden een bepaalde vorm van bescherming en baanzekerheid voor vakbondsleden met

relatief goede banen “door een beleid van weloverwogen onzekerheid voor anderen die waarschijnlijk minder vaak vakbondslid zijn”, met als uitruil het meewerken aan structurele veranderingen binnen een bedrijf.

Toch was de keus voor een partnershipstrategie in de UK niet alleen een keuze voor de belangen van de bestaande ledengroepen. Heery ziet dat partnerships een basis hebben in de gedachte dat beter werk en betere banen een optie zijn waaraan vakbonden kunnen werken. Organisering zou er daarentegen meer van uitgaan dat vernieuwde arbeidsrelaties tot verslechtering en verlies aan perspectieven leiden, en derhalve werknemers op hun onvrede organiseren. De onderzoeker vindt echter geen aanwijzingen dat beide benaderingen elkaar uitsluiten of binnen vakbonden als elkaars tegendeel worden gezien. Het zou pleiten voor een segmentatie van vakbondsstrategieën, meent hij, vergelijkbaar met portfoliomanagement binnen grote ondernemingen: partnership in de ‘goede ondernemingen’, organisering in de slechtere. Een andere mogelijkheid is de strategieën opeenvolgend in te zetten: eerst organisering, en later ook partnerships als vervolgfase.

Vijf jaar later keek Heery terug op tien jaar organisering en partnershipstrategie in het VK (interview met Hall-Jones 2007). Hij heeft de indruk gekregen dat de Engelse vakbonden uiteindelijk niet vaak harde of principiële keuzes maken tussen organisering en partnershipactiviteiten: *“Eén zaak die uit ons onderzoek naar voren kwam was dat bonden en ook organisers niet bleken te kiezen tussen partnership (overleg en samenwerking) en organisering als twee alternatieven. Ze bleken pragmatisch te zijn bij het kiezen van hun strategie, en kozen wat het beste bij de omstandigheden paste.”*

Ook als formeel de keus duidelijk bij organiseren ligt hebben veel organisers te maken met tegenwind en teleurstellingen. Die tegenwind komt niet alleen van management, onwillige werknemers en vakbondsonvriendelijke overheden. Voor een belangrijk gedeelte liggen de blokkades ook in de eigen organisatie. In een survey uit 2000-2001 benadrukken bestuurders van TUC-bonden het belang van interne obstakels bij het benutten van ervaringen met organisering voor vernieuwing van de bond – en, positief geformuleerd, het belang van een diepgaand commitment van de bondsleiding aan een inzet in de richting van organisering (Fiorito, 2004). Heery en Simms (2008) stellen op grond van later surveyonderzoek onder afgestudeerde organisers vast dat ‘interne oppositie’ binnen de bond – hetzij actief dan wel passief – het werk van veel organisers heeft bemoeilijkt. Tweederde van de organisers had te maken met weerstand bij het vinden van kaderleden om campagne mee te voeren. Negen van de 10 klagen over gebrek aan ervaring en motivatie bij kaderleden. In de helft van de gevallen werd ook vanuit de bondsleiding maar beperkte betrokkenheid ervaren. In veel gevallen legden bonden in hun beleid vooral de nadruk op het ledenwerven, minder op het ‘organiseren van workplaces’. De tegenstand van de kant van werkgevers wordt zelfs als iets minder problematisch ervaren dan het gebrek aan steun intern in de eigen bond. Dat – menen de auteurs – biedt toch perspectieven: vakbonden hebben het in eigen hand om meer rendement en kwaliteit uit hun organisers te halen in de toekomst!

## Australië: stapjes in de richting van organisering, maar langs diverse wegen

De Australische vakbeweging verliest de laatste 25 jaar snel terrein. Crosby (2005) geeft aan dat de organisatiegraad daalde van ongeveer 50% in 1982 naar 22,7% in 2004, met in het laatste jaar in de publieke sector 46,4% en in de private sector een organisatiegraad van slechts 17,4%. Alleen de sector Energie en Water bleef in 2004 nog boven de 50%; horeca (8,1%), groothandel (7,8%), schoonmaak/beveiliging (6,7%) en landbouw, visserij en bosbouw (4,7%) scoorden het laagst. In 2007 constateert Crosby dat de daling in de jaren 2002 – 2005 vrijwel tot staan is gebracht, wat mede op het gebruik van organiseringstrategieën terug te voeren zou moeten zijn.

Echter, recentere cijfers van het Australische Bureau voor Statistiek laten zien dat de dalende tendens recent nog iets is doorgezet (ABS 2007). Het aantal georganiseerde ging omlaag naar 1.8 miljoen in 2006, een daling van 6.6% ten opzichte van de 1.9 miljoen het jaar ervoor. De organisatiegraad daalde daarmee naar 20% (2005: 22%). In 2006 was 22% van de voltijders georganiseerd en 16% van de deeltijders. Nog steeds was de publieke sector (43% georganiseerd, tegen 15% in de private sector) het best georganiseerd, maar ook hier zette de dalende lijn door. Het verschil tussen mannen en vrouwen was niet groot meer (21% tegen 19%). Nog steeds was de sector energie en water het best georganiseerd, maar ook hier zakte men onder de 50%-grens (39% in 2006, gelijk aan de Onderwijsbond).

Tussen 1992 en 1999 zakte het aandeel van jongeren (20 – 24 jaar) in het totale ledenbestand met meer dan 7 procentpunt per jaar. Voor een belangrijk deel vormde de opheffing van het verplichte vakbondslidmaatschap (closedshopsysteem) bij georganiseerde bedrijven de achtergrond van de ledenverliezen; tussen 1990 en 1995 verklaarde dit driekwart van het ledenverlies (Peetz 1998). Naast structurele veranderingen op de arbeidsmarkt speelden ook en vooral nieuwe institutionele verhoudingen en nieuwe regelgeving een rol bij de dalende ledentallen. John Howard, de nieuwe liberale (= conservatieve) premier, volgde de voorbeelden van Thatcher en Reagan. Hij ging in 1998 de confrontatie aan met de MUA, de bond van zeevarenden. Twee jaar eerder had Howard de Work Relations Act door het parlement geloodst, die iedere verplichting of druk tot vakbondslidmaatschap voortaan tegen zou gaan. In plaats daarvan kwam er voor iedere werknemer 'het recht om zich niet te organiseren' (Crosby 2005, p. 27).

Niet alle Australische bonden verloren even snel terrein. Een uitzondering vormde bijvoorbeeld de Bond van verpleegkundigen, ANF. Vanaf het eind van de jaren '80 wist deze bond 14 jaar achter elkaar in ledental te groeien. Bartram c.s. (Bartram, Stanton en Elovaris 2005; Bartram, Stanton en Fraser 2005) interviewden in 2004 bestuurders en organizers van de ANF-afdeling in de staat Victoria, die erin geslaagd waren het ledental te verdubbelen. Hoe was dat gelukt, tegen alle trends in? De betreffende afdeling had een duidelijke organiseringstrategie ingezet, waarbij de professionaliteit

van verpleegkundigen een ankerpunt was. Als belangrijke succesfactoren voor deze organisatiestrategie werden door betrokkenen geformuleerd:

- *Contextfactoren*, in het bijzonder de belangrijke politieke veranderingen op nationaal en staatsniveau die direct uitwerkten op het werk van verpleegkundigen, en daarmee een goed aangrijpingspunt voor organisatie bleken.
- De nadruk op *professionalisering van het beroep*, en de behoefte om het beroep van verpleegkundige en de (kwaliteit van de ) gezondheidszorg te verdedigen door het creëren van een *professionele identiteit*.
- De specifieke *organisatiestrategie* die door de bond werd gehanteerd: het *onderhandelingsproces* (de cao op instellingsniveau) werd langdurig actief gebruikt om nieuwe leden te organiseren en te rekruteren, door de nadruk te leggen op het belang van meedoen aan het opbouwen van een sterke aanwezigheid op de werkplek. Langs die weg kon de bond thema's die belangrijk en relevant waren voor de leden opsporen en in campagneactiviteiten vertalen.<sup>14</sup>

Intussen zijn diverse bonden, onder leiding van vakcentrale ACTU, aan de gang gegaan met organisatie. Soms ging dat met vallen en opstaan. LHMU (the Liquor Hospitality and Miscellaneous Workers Union), een bond waarin de schoonmakers georganiseerd zijn, voerde vanaf 2005 samen met de Nieuw-Zeelandse collega's van SFWU (Service and Food Workers Union) campagne onder het motto Clean Start, geïnspireerd door SEIU's Justice for Janitors.<sup>15</sup> De bonden 'zagen zich gesteld voor de totale ineenstorting van hun ledental' (Crosby 2009). Dat gold vooral in Australië, waar op grond van Howard's Workchoices Laws individuele arbeidscontracten voor elke werknemer als centrale pijler van de nieuwe arbeidsverhoudingen werden neergezet. De campagne was vooral succesvol in het perspectief van behoud van CBC: in 2008 was zoveel voortgang geboekt dat de bonden weer namens een actieve achterban aan tafel zaten voor cao-overleg, en daarmee konden zorgen voor aanzienlijk betere arbeidsvoorwaarden voor de (nieuwe) leden.

Er waren meer bonden die sinds 1996 de overstap probeerden te maken naar een organisatiestrategie. (Crosby 2002, 2005, 2007). Maar het grote probleem bleef de beschikbaarheid van voldoende middelen. Crosby (2007) schat dat de Australische vakbeweging 30% meer contributie zou moeten binnenhalen om de organisatieopgaven goed te kunnen vervullen. Volgens hem zou het al een stap in de goede richting zijn als de opgeleide organisatoren worden vrijgesteld van individuele belangenbehartiging en *grievance* (klachten)procedures.

<sup>14</sup> De onderzoekers veronderstelden dat een speciale focus op gender, het grote aandeel van vrouwen onder verpleegkundigen, een eigenstandige rol kan hebben gespeeld bij de aantrekkingskracht van de bond. Deze factor bleek echter geen onafhankelijke variabele voor het verklaren van de succesvolle organisatiestrategie.

<sup>15</sup> De LHMU was toen al tien jaar bezig met een vernieuwingsprogramma 'Bare essentials', maar voelde zich pas in 2005 voldoende in staat een brancheoverstijgende grote campagne te starten. Daarin brak men met de meer traditionele strategie van het organiseren per bedrijf – met als gevolg vaak uitbesteding van het werk als de arbeidsvoorwaarden verbeterd werden – en richtte men zich vooral op de grote afnemers, die de schoonmaakcontracten tekenden. Het Deense ISS ging als eerste door de bocht, gevoelig als deze schoonmaakmammoet bleek voor de rechtvaardigheidsgedachte die de dragende kracht en boodschap in de campagne was; daarna volgden andere afnemers.



Cooper (2000) constateerde teleurstellend weinig betrokkenheid van de leden als resultaat van een vroege organisatiestrategie van een *white collar* vakbond. Griffin en Moors (2002) stellen op basis van andere Australische ervaringen vast dat het vooral afhangt van de leiding van een bond of organisatie van de grond komt. Zij bestudeerden een *bluecollar* bond, die in 1994 het organisatie model invoerde, in de jaren daarna er weer afstand van nam, en in 1999 besloot dit model opnieuw centraal te zetten. Hun conclusie is dat het niveau van betrokkenheid en inzet van de bondsleiding bepalend is voor de schaal waarop organisatie van de grond komt en voor de aard van de bondscultuur waarbinnen organisatie plaats vindt.

Ook in Australië is geëvalueerd wat organisatie heeft opgeleverd. Peetz, Pocock en Houghton (2007) onderzochten de praktijk en resultaten van organisatie in 13 Australische bonden. Zij stellen vast dat de verschuiving naar organisatie in Australië heel ongelijk is verlopen: tussen bonden, maar ook binnen vakbonden en branches, “*en het zou een vergissing zijn alle bonden hetzelfde pad te zien gaan en een uniforme strategie volgen.*” Driekwart van de Australische (lead) organisatoren heeft een achtergrond als vakbondskaderlid. Ze zijn relatief hoog opgeleid (meer dan de helft had een HBO/WO-opleiding).

Vier op de vijf organisatoren houden zich ook met andere vakbondsactiviteiten bezig; gemiddeld schat men 60% van de tijd aan echt organisatiewerk te besteden. Aan directe ledenwervingsactiviteiten besteedt men niet meer dan 10% van de tijd. Van grotere specialisatie is volgens de organisatoren geen sprake: 71% meldde dat het aantal verschillende taken en rollen dat ze te vervullen hebben stijgt in plaats van daalt. Net als in VK is de bond zelf een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van het werk van organisatoren: beeldvorming (positieve factor) en reputatie (negatieve factor) van de bond zijn deels bepalend voor het succes dat kan worden behaald. Relevante factoren waren ook: het gebrek aan ter beschikking gestelde middelen, de verwachtingen van leden (zeer negatieve factor), de prioriteiten van de vakbondsleiding (positieve factor).

Peetz c.s. zien een lichte verschuiving in de richting van de doelstellingen die schuil gaan in het organisatie model. Maar het gaat langzaam en vergt vooral een lange adem. De meeste van de 13 betrokken bonden beperken zich bij het organiseren tot de bedrijven waar ze al een positie hebben. *Non-union areas* worden nog steeds maar mondjesmaat opgezocht in campagnes. Organisatoren met een niet-vakbondsachtergrond, bijvoorbeeld vroegere studentenactivisten, lijken het goed te doen als het gaat om het bestrijden van een negatief imago en het opsporen van nieuwe kaderleden. In Australië wordt volgens Peetz c.s. --net als in VS en VK-- duidelijk hoe belangrijk de opstelling van de bond als geheel is: “*Organizers see union leadership as a key issue of support. Good (or bad) leadership had a significant influence on the ease (or difficulty) of the organizer’s job, and the likelihood they will leave.*” (p. 165).

### Duitsland: ver.di ziet in organisering enig mogelijke perspectief tegen leegloop en invloedverlies bonden

De dramatische uittocht van zowel leden als door bedrijfstak-cao's gebonden werkgevers doet de Duitse vakbeweging vrezen voor haar toekomst en bestaan. Wat eerst vanzelfsprekend was, staat nu ter discussie. Hoe kan de uittocht van leden worden gestopt, hoe kunnen nieuwe posities in het veld worden ingenomen?

Net als in andere industrielanden veroudert het ledenbestand van de Duitse vakbeweging. In 1980 was in West-Duitsland 21% van de mannelijke vakbondsleden 51 jaar of ouder, terwijl dat in 2006 onder de 'Wessies' 29% was geworden. Het vrouwelijke ledenbestand is nog veel sterker verouderd: de vergelijkbare cijfers waren hier 17% in 1980 en 42% in 2006 (Schnabel en Wagner 2008). De DGB-bonden tellen nog steeds twee keer zoveel mannelijke leden als vrouwelijke, terwijl het percentage vrouwen onder de werknemers 45% bedraagt. Dat is een groot verschil met de vakbeweging in de Angelsaksische landen, waar de ondervertegenwoordiging van vrouwen nauwelijks meer bestaat. De groei van de werkgelegenheid kwam vooral tot stand in de dienstensector: in 1980 werkte bijna de helft van de werknemers in de dienstverlening, in 2005 waren dat er twee van de drie. Het aandeel van de industrie zakte van 45% naar 31%. De omvang van de twee grootste fusiebonden binnen de DGB weerspiegelde die verandering evenwel niet: IG Metall ging in de periode 1980-2005 van 37% naar 35% van het totaal aantal leden binnen de DGB, het aandeel van ver.di groeide slechts licht (van 32% naar bijna 35%).<sup>16</sup> Het ledenbestand van IG Metall vergrijsst tamelijk snel, dat van ver.di kon de groei van de werkgelegenheid in de dienstensector bij lange na niet bijbenen (Schnabel en Wagner 2007a).

Hassel (2007) oppert dat de Duitse vakbeweging steeds meer last heeft van een na de Tweede Wereldoorlog opgebouwde monopoliepositie. Met name in de industrie waren ze sterk als cao-onderhandelaars en goed vertegenwoordigd in de verplichte ondernemingsraden (*Betriebsräte*). Diesterktevormdelangetijdenbasisvoorverversing van het ledenbestand, dat vooral steunde op geschoolde *bluecollar* werknemers. Dat ooit succesvolle model van rekrutering en vakbondsorganisatie zou meer en meer de aantrekkingskracht op nieuwe groepen werknemers (witte boorden, jongeren, vrouwen, deeltijders) in de weg zitten. Alleen bij publieke dienstverleners is de organisatiegraad inmiddels ver boven het gemiddelde komen te liggen. Maar in de zakelijke dienstverlening, waarheen door uitbesteding steeds meer voormalig industrieel werk is weggelekt, zijn de DGB-bonden relatief zwak en steeds minder in staat CBC van enige schaal te organiseren. Overheidsbeleid van de laatste tien jaar heeft die zwakte nog aangewakkerd: dat beleid heeft gestimuleerd dat een toenemende groep persoonlijke en zakelijke dienstverleners buiten collectieve bescherming terecht komt (mini-jobs, geen wettelijk minimumloon) (Bosch en Weinkopf 2008).

<sup>16</sup> In 1980 ging het in industrie en diensten nog om een groter aantal DGB-bonden. In de jaren negentig fuseerden metaal, hout en textiel tot IG Metall, een aantal bonden in de dienstensector - inclusief de publieke dienstverlening - vormden ver.di. In de cijfers zijn die voorgangers van IG Metall en ver.di voor 1980 bij elkaar opgeteld.

Vooraf binnen ver.di is de ongerustheid over het voortbestaan inmiddels vertaald in experimenten met het organiseringsmodel. Als de vakbonden niet verzet worden verwacht men over een aantal jaren ernstige problemen. Met hulp van SEIU zijn inmiddels campagnes gehouden bij supermarktbedrijf Lidl (waar bijvoorbeeld in maar vijf van de 2850 mogelijke gevallen in 2007 de wettelijk verplichte ondernemingsraad was ingesteld), bij beveiligers in Hamburg, onder kinderopvangmedewerkers in het Ruhrgebied en op andere plaatsen (Dribbusch 2008a, Greven 2007, Bremme e.a. 2007, Greven en Schwetz 2008, Gajewska en Niesyto 2009).

Recent is ook IG Metall begonnen met organiseren buiten de gevestigde werkgebieden, onder andere in de sector uitzendwerk. In samenwerking met de ondernemingsraden richt de bond zich op metaal-, hout- en textielbedrijven waar meer dan 10% uitzendkrachten werkzaam is, met als doelstelling gelijke beloning en betere arbeidsomstandigheden. Dit initiatief leidde tot 350 bedrijfsovereenkomsten en de beoogde doelstelling voor 2008 werd gehaald met een toename van 10.000 nieuwe leden in deze sector (Dribbusch 2008b; voorts Rehder 2007).

De genomen initiatieven hebben vooralsnog de tendens van verlies van ledentallen, vakbondspositie en CBC niet kunnen ombuigen. Wel hebben ze geleid tot veel discussies en publicaties over de wenselijkheid en mogelijkheid van een nieuwe aanpak op grotere schaal, en over wat die zou betekenen voor de vakbonden van vandaag en hun manier van werken. Veel auteurs zijn positief over de effecten en mogelijkheden van deze nieuwe werkwijze, die voor Duitse vakbonden onder meer een 'paradigmaverschuiving' zou kunnen impliceren 'van representant naar organisator van leden'.

Bremme e.a. (2007) rafelen deze door hen gewenste en als onontkoombaar aangeduide paradigmaverschuiving uiteen in 10 stellingen annex beoordelingen. Ze stappen daarbij nogal gemakkelijk over allerlei zaken heen, die de invulling van en de overgang naar een organiseringsmodel in Duitsland met zich mee zullen brengen<sup>17</sup>. Maar hun tienpuntenplan illustreert wel hoe ingrijpend een centrale rol voor het organiseringsmodel zal zijn voor vakbonden, hun organisatie en uitstraling in landen met arbeidsverhoudingen die op de Duitse lijken - en daarmee waarschijnlijk ook Nederland. Dit zijn hun stellingen op grond van recente proefprojecten en campagnes:

1. Gebruik van de uitgewerkte organiseringsmethodiek verrijkt het arsenaal: het is een omvattende methode voor een systematische (her)opbouw van vakbondsmacht; ze is niet aan nationale grenzen gebonden.
2. De organiseringsmethodiek vergemakkelijkt het voor vakbonden om over de landsgrenzen heen vakbondskracht tegen *global players* te ontwikkelen.
3. Of het om *open* of *closed* shop-systemen gaat: organiseren functioneert binnen verschillende maatschappelijke en rechtssystemen. Duitse bonden, opererend in een land met een open shopsysteem kunnen er even goed gebruik van maken als

<sup>17</sup> Kenmerkend voor mensen die enthousiast zijn en dicht op de uitvoeringspraktijk zitten: ze benadrukken wel alle veranderingen die ermee gemoeid zijn (het 'wat'), maar hebben soms minder oog voor invoeringsvragen en voor de koppeling van organiseren aan bestaande vakbondspraktijken (het 'hoe').

bonden in de VS waar closed shops de norm voor organiseren zijn – de methodiek heeft zich bewezen als multifunctioneel.

4. Organisatie gaat uit van basisdemocratie en is een emancipatiemodel, in tegenstelling tot de bestaande vertegenwoordigingsstructuren.
5. Organisatie impliceert een nieuwe werk- en rolopvatting voor vakbonden en ondernemingsraden.
6. In het bijzonder voor lagelonensectoren en jonge dienstensectoren is organisatie een werkzame methodiek om de invloed van vakbonden te verbreiden – voor vakbonden een kwestie van overleven.
7. Organisatie maakt het mogelijk om binnen de in het arbeidsrecht vastgelegde bedrijfsstructuren weer nieuwe solidaire vakbondsstructuren te ontwikkelen. Organisatie is ook geschikt voor klassieke, grote ondernemingen.
8. Organisatie kan niet zonder service, het gevecht tussen individuele serviceaanspraken en collectieve velden van politieke activiteiten is in de VS en in de Bondsrepubliek zo oud als de vakbonden zelf.
9. We hebben de keus: we kunnen doorgaan zoals nu, in waarde achteruit gaan en verouderen – of we gaan nu tot handelen over.
10. Organisatie is betaalbaar. Als het ons ernst is organisatie op te pakken, zullen we geleidelijk de budgetten moeten verhogen tot 20% van de totale uitgaven/contributies – mogelijk door een contributieverhoging van 10%, die voor organisatieactiviteiten gereserveerd wordt.

Dribbusch (2007) is over het laatste minder optimistisch, hoezeer ook hij de ontwikkeling naar meer organisatie voor bepaalde sectoren steunt: *'Juist in de private dienstverlening zal een ontsluiting van nieuwe bedrijven en branches nauwelijks mogelijk zijn zonder dwarsfinanciering, dat is het overplaatsen van inkomsten uit goed georganiseerde sectoren naar de dienstverlening'*. (p. 39) En dat zou betekenen dat er een financieringsstroom van bonden als IG Metall en IG Chemie naar ver.di en kleinere dienstenbonden op gang zou moeten komen, dan wel dat deze industriebonden zelf nieuwe sectoren gaan opzoeken en organiseren.<sup>18</sup> Zijns inziens gaat het echter niet alleen om financiën. Een van de belangrijkste middelen is (arbeids)tijd: *"Een inrichting van vakbonden in de richting van een alomvattende organisatiestrategie zal daarom ook de herziening van routines en werkorganisatie moeten inhouden, en eventueel betekenen dat vakbondswerk(zaamheden) anders gewogen en gestuurd worden."*

<sup>18</sup> In feite is de organisatiestructuur van de Nederlandse vakbeweging, met name de concentratie van een grote marktbond (FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond) en een grote vakbond voor de publieke sector (ABVAKABO FNV) die beide zowel oude als nieuwe sectoren bestrijken, gunstiger dan bij de Duitse vakbondscollega's. We komen daar in het laatste hoofdstuk op terug.

## **4. Organising in samenhang met de arbeidsverhoudingen in de bestudeerde landen**

### **VS, Australië en VK: noodzaak tot bedrijfsgewijze vakbondsorganisatie**

De arbeidsverhoudingen in de VS, VK en Australië hebben een aantal karakteristieken met elkaar gemeen. De nationale overheid stelde zich de afgelopen decennia sterk confronterend op en ontwikkelde regelgeving die de arbeidsverhoudingen indringend hebben beïnvloed. Het individuele arbeidscontract kwam vrijwel in de plaats van collectieve contracten die vakbonden in het verleden een sterkere positie in bedrijven konden bieden. Het 'binnenkomen' in bedrijven is voor vakbonden aan sterk geformaliseerde regels gebonden, en vergt vooral in de VS en het VK veel energie en strijd, een strijd die ook lang niet altijd succesvol verloopt.

### **Geen duaal systeem, geen sectorale en nationale instituties**

Geen van de drie Angelsaksische landen kent een duaal systeem van werknemersvertegenwoordiging in de bedrijven, zoals in Nederland: een verplichte ondernemingsraad in bedrijven met meer dan 50 werknemers, en in de wat kleinere bedrijven een wettelijke personeelsvertegenwoordiger. Daarnaast zijn er in Nederland voor werknemers mogelijkheden om – op voordracht van de ondernemingsraad – een lid van de Raad van Commissarissen te benoemen. Evenmin bestaat in de drie Angelsaksische landen een sectorale infrastructuur, waarin werkgevers en werknemersvertegenwoordigers scholingsgelden beheren, opleidingsimpulsen organiseren en bedrijfstakpensioenen paritair beheren. Hier zijn veel duidelijker parallellen tussen Nederland en Duitsland. Wel wordt de reikwijdte van sectorale instituties waarin vakbonden vertegenwoordigd zijn, de laatste tijd in Duitsland ingeperkt: steeds meer ondernemingen nemen afscheid van de sectorale structuren. Een derde kenmerkend onderscheid is dat in Nederland ook op nationaal niveau vakbonden en werkgevers geïnstitutionaliseerde contacten hebben met elkaar (Stichting van de Arbeid) en in de SER als tripartiete adviesorgaan voor de regering, en via het systeem van AVV van sectorale cao's.

*Nederland en Duitsland: meer bescherming, groter free rider vraagstuk – en dus minder aandacht voor organisatie?*

Voor de Nederlandse vakbeweging - en in wat mindere mate ook voor de Duitse – is het free rider-vraagstuk<sup>19</sup> aanzienlijk groter dan voor de vakbeweging in de genoemde Angelsaksische landen. In die landen met een pluralistisch systeem van arbeidsverhoudingen telt elk vakbondslid om een onderhandelingspositie op te bouwen en te behouden. Betrekkelijk weinig werknemers profiteren van de collectieve bescherming die de vakbonden bewerkstelligen als ze geen vakbondslid (willen) zijn of worden. Nederland heeft veel meer een centraal georganiseerd onderhandelingsstelsel. Tot niet zo lang geleden gold dat ook voor Duitsland (Mundlak 2007). De onderhandelingspositie van de vakbeweging hangt in een dergelijk systeem minder direct af van het aantal georganiseerde werknemers. Omdat er tegelijkertijd

<sup>19</sup> Free riders: letterlijk gratis meerrijders (zwartrijders), werknemers die gebruik maken van collectief gerealiseerde voorzieningen zonder er zelf aan bij te dragen.

ook geen andere sterke prikkels zijn om vakbondsleden te worden, zoals in landen met een zogenaamd Ghent-systeem, is de aanhang niet gemakkelijk te mobiliseren op zijn onmisbaarheid voor cao, kwaliteit van de arbeid of voortbestaan van de bond. Bovendien wreekt zich hier de traditioneel geringe aanwezigheid en zichtbaarheid van Nederlandse vakbonden binnen arbeidsorganisaties, op de plekken waar mensen aan het werk zijn.

Frege en Kelly (2003) vergeleken de reacties van vakbonden in de VS, het VK, Duitsland, Italië en Spanje op (dreigend) ledenverlies. Voor onze analyse zijn vooral de eerste drie landen interessant. Waarom maakten bonden in de VS en het VK eerder echt werk van organisatie dan die in Duitsland? De auteurs menen dat verschillende variabelen daarin beslissend zijn. In de eerste plaats het systeem van collectief onderhandelen. Hoge CBC (meestal samengaand met veel sectorale collectieve contracten in een land) reduceert volgens Frege en Kelly de prikkel om free riders ofwel niet-vakbondsleden te organiseren. De gedachte is: die cao komt – of is – er toch wel. Dat ligt compleet anders in landen als VS en VK: daar is het aantal vakbondsleden veel nauwer verbonden met het wel of niet aanwezig zijn van een cao. De prikkel om free riders te gaan organiseren is er veel groter, omdat ze juist de totstandkoming van een cao in de weg zitten.

Ook de verhoudingen met de staat en de inzet van de leiding in vakbonden kunnen factoren van doorslaggevend belang zijn voor de keuzes die gemaakt worden. Op dit punt grijpen Frege en Kelly terug op de sociale mobiliseringstheorie, die Kelly in 1998 uitwerkte voor vakbonden. Zijns inziens is het uiteindelijk doorslaggevend voor te maken strategische keuzes hoe bepaalde ontwikkelingen en vraagstukken binnen vakbonden worden ‘geframed’, teneinde ze te interpreteren en benutten voor strategische keuzes. Daar liggen grote parallellen met de gang van zaken in nieuwere sociale bewegingen als milieuorganisaties, Amnesty International, Artsen zonder Grenzen, enzovoorts. Volgens Kelly is de rol van de leiding heel belangrijk voor de strategische keuzes die uiteindelijk gemaakt worden. Als de vakbondsleiding ledenverlies opvat als een directe bedreiging voor de positie van werknemers en de vakbond, zal zij er eerder voor kiezen veel energie te gaan steken in organisatie en daar ook strategieën voor ontwerpen. Ziet de leiding zich beschermd door hoge CBC en institutionele arrangementen (Duitsland in de jaren '80 en '90, Nederland mogelijk evenzeer), dan gaat de keus minder uit naar zulke organisatieinitiatieven, en worden vooral andersoortige stappen gezet.<sup>20</sup>

Impliciet houdt de gedachte van Frege en Kelly (2003) in dat zonder top-downinzet binnen vakbonden (ofwel een bepaalde framing van discussies vanuit de leiding) de potentiële mogelijkheden voor activering en sociale beweging minder gauw benut zullen worden. Of korter geformuleerd: zonder een heel actieve inzet en betrokkenheid vanuit de leiding komt organisatie, dat juist een fiks element bottom-upactivering

<sup>20</sup> Naast organisatie noemen Frege en Kelly (2003), Van Klaveren en Sprenger (2004) en Mundlak (2007): herstructurering (fusies en interne reorganisatie van de bond), coalities met andere sociale bewegingen, partnerships met werkgevers, politieke actie, en het ontwikkelen van internationale verbindingen.

in zich meedraagt, niet echt van de grond. Dit zou kunnen verklaren waarom het in Duitsland en Nederland langer geduurd heeft voor daar een voedingsbodem voor organising tot stand kwam. De analyse van Hassel (2007) gaat in dezelfde richting, zij het dat zij de nadruk legt op het gebrek aan institutionele prikkels voor Duitse vakbonden om actief te werken aan rekrutering en verbreding van de aanhang buiten de traditionele basis. De sterke terugval in organisatiegraad en CBC, die het free-riderprobleem in Duitsland plotseling veel dreigender hebben gemaakt, heeft duidelijk een katalyserende en ontzuclterende rol gespeeld bij de keuze van ver.di om zich meer te richten op organising. Vooral analyses die voor de DGB-bonden voorspellen dat ze – bij ongewijzigd beleid – in 2015 geheel gemarginaliseerd zullen zijn, hebben de urgentie van een organisingstrategie sterk verhevigd (Bremme e.a. 2007).

We komen op de relatie tussen het dominante stelsel van arbeidsverhoudingen en de inzet van organising nog terug in Hoofdstuk 5. Hier volstaan we met de constatering dat reeds Kelly's analyse uit 1998 verwijst naar een inherent spanningsveld bij alle organisingactiviteiten: het verzoenen van de noodzakelijke top-downinzet (die ook bij de ervaringen in de VS, Australië en de VK als wezenlijke voorwaarde wordt aangewezen voor succesvol organiseren) en een bottom-upaanpak: activering van leden die zelf zaken moeten gaan aanpakken en drager van de campagne worden, zich 'eigenaar' van bond en activiteiten voelen. Vooral in het VK is veel geschreven en gedebatteerd over het vraagstuk van vakbondsdemocratie en organising: wie beslist waarover? Laat een top-downinzet vanuit de bond (die vooral ook nodig is om het instrumentele van organising van de grond te krijgen) wel voldoende ruimte om die tweede doelstelling, activering, te realiseren? Hierover gaan bijvoorbeeld de debatten tussen De Turberville (2004, 2007) en Carter (2006) en de bijdragen van Fairbrother (2005, 2006); zie ook het pleidooi van Fiorito en Jarley (2008) voor een open klimaat in bonden, waarin ook mislukkingen 'mogen'. In Australië hebben soortgelijke debatten plaatsgevonden; zie Griffin en Moors (2002) voor de doorslaggevende rol van de bondsleiding in een *blue-collar* bond bij het prioriteren van een organisingaanpak (en zie verder bijv. Hanley en Holland 2003).

In landen met gecentraliseerde arbeidsverhoudingen, zoals Nederland en Duitsland, komt daar de vraag nog bij hoe vakbonden de verschillende actievelden (nationale onderhandelings- en lobbytafels, lokale en bottom-up organisinginitiatieven) bij elkaar kunnen houden en brengen. Voor Duitsland oppert Rheder (2008) dat *"hiërarchisch gestuurde processen van organisatie in de Duitse vakbeweging moeilijker doorzetbaar lijken dan in de VS"*, mogelijk ook vanwege de sterke betekenis en rol van ondernemingsraden en de bondskaderleden daarin die al actief zijn. Daarnaast zullen Duitse bonden minder dan hun Amerikaanse tegenhangers uit kunnen gaan van werkgeversverzet als belangrijkste aangrijpingspunt voor organising. Zij hebben *"niet alleen (en waarschijnlijk niet eens in de eerste plaats) met afwijzende werkgevers van doen, maar ook met gedesinteresseerde werknemers"*. Hier komt het vraagstuk van de free riders, ook in Nederland een belangrijke factor, weer om de hoek kijken. Rehder



meent daarom dat in Duitsland (en Nederland?) niet zozeer ondernemingen, maar werknemers bij een campagne in het centrum zullen moeten staan.

### **Organising alleen toepasbaar als monocultuur?**

Het voorgaande maakt duidelijk dat succesvolle voorbeelden van organiseringstrategieën in Angelsaksische landen onmogelijk een-op-een vertaald kunnen worden naar de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Daarbij is organisering ook in de Amerikaanse, Australische en Engelse praktijk geen monocultuur: het is niet de enige strategische keuze die vakbonden hebben gemaakt en maken. SEIU hecht veel belang aan het aanbieden van professionele diensten (servicing). In het Engelse new unionism wordt geprobeerd het streven naar partnerships en organisering als tweesporenbeleid verder te ontwikkelen. En sommige Australische bonden zoeken naar samenwerking met werkgevers die daarvoor open staan, in combinatie met een uitgewerkte organiseringstrategie. Bartram, Stanton en Fraser (2005) merken daarover op: *"Het algemene beeld van het klimaat van de arbeidsverhoudingen in de publieke zorginstellingen in de staat Victoria is er een van samenwerking tussen management en vakbonden"*. Het combineren van ogenschijnlijk divergerende strategieën blijkt ook in Angelsaksische landen mogelijk en werkbaar te zijn.

Tomkins (2008) analyseerde kwantitatief (op basis van statistische gegevens uit 1996, dus voor de grote switch naar SEIU organiseringpraktijken) de effectiviteit van organisering wat betreft ledenwerving en vakbondskracht van de Australische vakbonden. Hij wijst op een paradoxale conclusie uit het verzamelde materiaal: *"Omdat het organiseringmodel bedoeld was het servicingmodel op te volgen als groeistrategie, was de onderzoeksschaal zodanig opgezet dat verminderde nadruk op servicing werd gemeten. (...) Minder nadruk op servicing leidde echter in alle statistische bewerkingen tot een negatieve relatie met wervingsresultaat."* Met enige slagen om de arm pleit Tomkins er daarom voor dat de bonden de traditionele services niet verminderen. Dat is volgens hem ook in lijn met andere onderzoeksresultaten, die het belang van "instrumentele motivaties van mensen voor het lidmaatschap" benadrukken. Tomkins meent met Cooper (2000) dat het beste antwoord waarschijnlijk is de verantwoordelijkheden voor servicing en organisering binnen de bond meer uit elkaar te trekken, in plaats van minder de nadruk te leggen op servicing: *"Op die manier zijn bonden in staat om zowel aan te sluiten bij de behoeften van werknemers als ze te rekruteren gedurende het proces"* (p.143). Opnieuw dus een pleidooi voor een dubbelstrategie en een duidelijker functiespecialisatie van organisers, in plaats van een keuze voor één van de archetypische modellen. Wel benadrukt Tomkins dat het bij servicing om diensten moet gaan die met de sector en het werk te maken hebben. *Non-industrial services* (diensten die minder direct met het werk te maken hebben) hebben op één uitzondering na weinig tot geen positieve relatie met ledenrekrutering, concludeert hij uit zijn cijfers (Die ene uitzondering betreft beroeps- en vakopleiding): *"Middelen en personeel inzetten voor het beheer van zulke (non-industrial) services zal de potentieel beschikbare middelen voor meer effectieve middelen om leden te winnen verminderen. Daarom zouden bonden in*

*het algemeen niet moeten vertrouwen op non-industrial services om ledengroei te bewerkstelligen.” (Tomkins 2008, p. 143) Tomkins concludeert uiteindelijk dat organising als enige strategie om de organisatiegraad omhoog te krijgen, onvoldoende effect zal sorteren. De combinatie met ondernemingsraden, sectoraal vakbondswerk en werkgelegenheidsdienstverlening vanuit vakbonden biedt zijns inziens significante kansen om ook op nieuwe velden mensen te bereiken.*

Een soortgelijke analyse maakt Musah (2006) in een overzicht van de in het VK verschenen onderzoeksliteratuur over organising en partnerships. Een one path solution voor alle vraagstukken (kiezen voor of juist niet voor organising als dominante strategie) dient zich niet aan. Er bestaat geen pad naar vakbondsrevitalisering dat geschikt is voor alle omstandigheden. Of het pad van organising wordt gekozen, of dat van partnerships, of een derde route – het zal afhangen van de aard van de werknemers die vertegenwoordigd worden en de karakteristieken van een sector.

Ook de manier waarop vakbonden georganiseerd zijn kan organiseren stevig in de weg zitten, menen sommige onderzoekers. Voor de UK wijst Richards (2006) erop dat voor het bereiken van laagbetaalde flexwerkers de bestaande vakbondsstructuren en -democratie vaak ontoereikend zijn gebleken. Daarvoor zou, net als in de VS, meer community unionism als duurzame strategie moeten worden ingezet. Dan gaat het om een lokaal aangestuurde organising strategie. In de VK is volgens Richards alleen de ISTC actief deze weg ingeslagen. De massale ledenverliezen in de metaalsector dreven deze bond naar het zoeken van lokale samenwerking voor het bereiken van nieuwe groepen leden. Met enig succes, want het aantal leden buiten de staal/metaalsector steeg van 1% in 1999 naar 19% vijf jaar later. Van echt *community unionism* is echter ook hier geen sprake, vindt deze auteur. De bond *“gebruikte de community als een middel om workplace organising-inspanningen te versterken, meer dan de bond voort te stuwten in de richting van een nieuwe vorm van vakbondsorganisatie. Dat vraagt om het vermogen om lokaal coalities aan te gaan en daarmee de diverse levenssituaties van diverse groepen uit de new economy en uit diverse minderheidsgroepen centraal te stellen voor het model van organising”*.

## **5. Organising in Nederland in relatie met bestaande arbeidsverhoudingen en vakbondspraktijken**

## Aspecten en kenmerken van organisatie binnen de Nederlandse verhoudingen

FNV Bondgenoten en ABVAKABO FNV hebben de keus gemaakt met organisatie aan de gang te gaan. Is dit voor Nederland een werkbaar concept? En hoe past het binnen de arbeidsverhoudingen waar in ons land de erkende vakbonden ook deel van uitmaken?

Ervaringen in andere landen laten zien dat inzet van het organisatieinstrumentarium (de methodiek) en van een activerende bottom-upstrategie (actieve leden nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun representatie en verlangens, en vangen daarmee ook een deel van onnodige individuele dienstverlening af) relatief succesvol kunnen zijn bij het herwinnen van (nieuwe) vakbondsaanhang.

Voor een land als Nederland, met zijn centrale onderhandelingsystematiek en duale vertegenwoordiging op bedrijfsniveau, zijn de inpassingvraagstukken evenwel ingewikkelder dan in sommige Angelsaksische praktijken. Nederlandse vakbonden zullen organisatie een plaats moeten geven binnen het geheel van vertegenwoordigingen en institutionele condities waarin zij functioneren: de AVV van cao's, de paritaire besturing van sectorfondsen, de relaties met ondernemingsraden. Daarbij is het niet genoeg om ruimte te scheppen en middelen vrij te maken voor een nieuwe vrucht aan de boom: bevordering van organisatie (onder het motto: laat duizend bloemen bloeien). De uitdaging dient te zijn dat organisatie tot een integraal deel van specifieke Nederlandse arbeidsverhoudingen en van Nederlands vakbondshandelen wordt gemaakt, met dwarsverbindingen naar andere terreinen van belangenbehartiging. In de eerste plaats geldt dat een verbinding met het hele veld van collectieve belangenbehartiging -- zie het pleidooi van SEIU International-medewerker Crosby (2008) om de sectorale cao ankerpunt te maken voor Nederlandse en Duitse organisatie-campagnes. Die sectorale cao's bestaan en ze bieden een veel hoger deel van de werknemers bescherming dan in veel andere landen; dan moet je er ook mee aan de slag als organisatoren.

Inpassing van organisatie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en in Nederlands vakbondswerk is geen eenvoudige opgave. Onderzoek leert dat juist een relatief gescheiden aanpak van organisatie en regulier vakbondswerk op de korte termijn meer resultaten oplevert. Anderzijds is de les van SEIU en andere vakbonden dat alleen een rigoureuze en consequente keuze voor een organisatieaanpak echt tot trendmatige resultaten leidt. Dan nog is het een kwestie van jaren en niet van snel even experimenteren (Dribbusch 2007). Onderzoek leert evenzeer dat medewerking of juist weerstand binnen de bond de effectiviteit van organisatiecampagnes maakt of breekt.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Na 10 jaar Organising Academy in UK is ongeveer 10% van de betaalde officials een opgeleide organisator. De kwaliteit en 'accounts' van hun werk hangen nog steeds heel sterk af van de mate waarin ze steun krijgen van collega's en 'oude' kader-leden. We mogen verwachten dat die afhankelijkheid binnen de gecentraliseerde Nederlandse verhoudingen nog sterker een essentiële factor voor slagen of falen zal zijn dan aan de overzijde van de Noordzee (Vgl. ook Van Klaveren 2001).

Hoe kun je als vakbeweging op basis van deze constatering een goede invoeringsstrategie vormgeven?

We lopen enkele dimensies/consequenties langs die aan een grootschaliger hantering van organisering verbonden (kunnen) zijn. Het is zaak die goed uit te werken en als gezamenlijk uitgangspunt neer te zetten, wil organisering de kansen die het biedt kunnen waarmaken.

Kiezen voor organisering betekent kiezen voor:

1. Een *strategische heroriëntatie van vakbonden op een sterk verschuivende arbeidsmarkt*. Ook in ons land was en is sprake van zo'n verschuiving. Die deed zich hier zelfs eerder en sterker voor dan in veel landen om ons heen. Dat leidde in de jaren '80 tot relatief grote ledenverliezen, en vormde de basis voor het noodplan FNV 2000, waaraan veel onderzoek over de toekomst van de vakbeweging ten grondslag lag. Dit plan leidde op zijn beurt tot ambitieuze plannen voor de aanpak van witte vlekken op de arbeidsmarkt (met name in de dienstverlening) en voor gerichte campagnes. Helaas ontbrak bij de invulling daarvan een uitgewerkte methodiek die het organiseringmodel nu juist wel te bieden heeft (Hooiveld, Sprenger en Van Rij 2002a en 2002b), en zakten sommige campagnes snel in zodra ze in het reguliere vakbondswerk moesten worden opgenomen.
2. Een *bottom-up aanpak gericht op aanwezigheid, zichtbaarheid en contact leggen* met de (potentiële) leden, activering van vrijwilligers op werkniveau (kaderleden als eigenaren van het proces). Zo'n aanpak blijkt ook in een land met centrale onderhandelingsinstituties succesvol te kunnen zijn; zie de effecten van de campagne met schoonmakers die FNV Bondgenoten opzette. Deze campagne leverde 2500 nieuwe leden op in twee jaar, 140 nieuwe kaderleden, en bevredigende cao-resultaten zoals een minimumbeloning van 10 Euro per uur (FNV Bondgenoten 2008). Maar in een interne evaluatie van SEIU Europa wijst Crosby in dit geval op de verschillen in dynamiek tussen cao-onderhandeling en activeringscampagne. Voor activering kwamen de goede cao-resultaten eigenlijk te vroeg. Toen die resultaten eenmaal binnen waren zakte de campagne eigenlijk vanzelf meer in dan gewenst. Het afstemmen van deze verschillende realiteiten zal bij volgende campagnes zeker een kernpunt van aansturing moeten zijn. Er moet voor worden gezorgd dat ze elkaar niet in de weg zitten maar juist ondersteunen.
3. Een actieve en werkplaats(soms ook sector)overstijgende *vakbondsreactie op uitbesteding en herstructurering*, waarmee werk dat zich het minst laat reguleren via de nationale onderhandelingsmachine toch meer onder de invloed van die instituties wordt gebracht.
4. Een *verschuiving in de rollen en competenties van bestuurders en medewerkers van bonden*: er worden specialisten opgeleid en aangesteld (lead organisers) die niet gepokt en gemazeld zijn in cao-onderhandelingen, het afsluiten van sociale plannen, het besturen van fondsen of het geven van individuele ondersteuning aan leden met een arbeidsprobleem. Nagenoeg alle buitenlandse ervaringen laten zien dat die specialisten het meest succesvol kunnen zijn als ze niet belast

## 5. Organising in Nederland in relatie met bestaande arbeidsverhoudingen en vakbondspraktijken

worden met alle bestaande taken van bezoldigde bestuurders, inclusief collectieve representatie en individuele belangenbehartiging. Dat vraagt om creatieve en deskundige aansturing binnen een bond als geheel.

Dit impliceert enerzijds de noodzaak om te zorgen voor functiescheiding en concentratie op bepaalde activiteiten, anderzijds om er zorg voor te dragen dat die verschillende taken goed op elkaar worden afgestemd en binnen één totale strategie worden ondergebracht. Gebeurt dit niet, dan blijft het gevaar bestaan dat de voornaamste belemmeringen voor productief organiseren binnen de bondsorganisatie zelf zitten.

5. Een andere vorm van *aansturing en resultatenmeting*: niet de verdeling van de werklast dient een centrale stuurlijn te vormen, maar het formuleren, realiseren en meten van specifieke resultaten, waarvoor iedere professional en vrijwilliger verantwoordelijk gesteld wordt (*accountability*). Dan gaat het om te rekruteren aantallen nieuwe leden, te voeren gesprekken, te activeren nieuwe kaderleden, enzovoorts. Deze manier van werken staat soms haaks op de gangbare praktijk en kan veel weerstand opleveren. In het bijzonder *accountability* wordt in de Nederlandse vakbeweging snel afgewezen als het soort managementinstrument waar leden van de bond in hun dagelijks werk nu juist zo'n last van hebben. Moet dat dan door de bond zelf gebruikt worden als productiviteitsverhogend instrumentarium? Crosby (2008) pleit ervoor hier omzichtig mee om te gaan, en vooral duidelijk te maken dat *accountability* in vakbondswerk van een geheel andere orde en kwaliteit is dan in de besturing van bedrijven – zo zou draagvlak voor deze inzet bij bestuurders en medewerkers kunnen worden gevonden.
6. Beslissen over *herschikken van middelen en inzet*. Binnen AFL-CIO leidde de besluitvorming over een dergelijke herschikking uiteindelijk tot een breuk in de vakcentrale. Dat hoeft binnen de Nederlandse vakbeweging niet zo'n probleem te zijn, omdat door de schaalvergroting sinds de jaren negentig de 'oude sectoren' en de nieuwe, goeddeels ongeorganiseerde werkgelegenheid op het werkerrein van één bond liggen (FNV Bondgenoten met industrie en diensten, uitzendkrachten en zelfstandigen op enige afstand; ABVAKABO FNV met ambtenaren, geprivatiseerde ondernemingen en mensen met flexibele contracten in zorg en dienstverlening). Niettemin zal er soms echt gekozen moeten worden, inclusief de inzet van middelen en mensen. Zoals overal gaat daarbij de kost voor de baat uit. Het is ook niet eenvoudig aan te geven om welke kosten het precies gaat, en of en hoe die kunnen worden terugverdiend. Bremme e.a. (2007) schatten de kosten voor succesvol organiseren in Duitsland op tenminste 20% van het bondsbudget. Woodruff geeft aan dat SEIU tussen 1997 en 2007 netto ruim 900.000 nieuwe leden inschreef en daarvoor ongeveer 1 miljard Euro investeerde. Dat leverde uiteindelijk volgens de vice-voorzitter van SEIU Euro 1,14 miljard aan extra contributies op in diezelfde tien jaar<sup>22</sup> (Woodruff 2007, p. 110). Zeker is dat organiseren – als het lukt het gedurende

<sup>22</sup> En daarmee was het een rendabele inspanning van de bond, omdat het ook andere opbrengsten met zich mee bracht: vermindering van klachtenbehandeling door betaalde krachten, meer CBC, een sterkere positie van de bond in onderhandelingen en in de regionale politiek, beeldvorming van een groeiende bond in een land met lage organisatiegraad, enzovoorts.

langere tijd uit te bouwen – ook tot duurzame ledengroei, grotere activiteit en zelfredzaamheid van (nieuwe) leden leidt.

7. Organising is een zaak van lange adem. Het kan nauwelijks op de korte baan of met een experimentje hier en daar; het is evenmin een kwestie van simpelweg iets aan het bestaande toevoegen. SEIU en sommige andere Amerikaanse, Australische en Engelse bonden hebben laten zien dat fundamenteel kiezen voor een organising-strategie op den duur resultaten oplevert die niet gemakkelijk langs andere wegen te bereiken zijn. Garanties vooraf voor resultaat bestaan niet. Commitment en stuurmanskunst vanuit de leiding van de bond zijn uiteindelijk kernvoorwaarden.

Al met al is het zinvol om organiseren niet op te vatten als een totaal nieuwe gedachte binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen en het erfgoed van vakbonden. Er valt, behalve bij buitenlandse ervaringen, aansluiting te zoeken bij hetgeen al eerder in ons land werd geprobeerd en ontwikkeld – zij het vanuit andere invalshoeken. Daar gaan we nu kort op in.

## **Organisatielementen in de Nederlandse vakbondsontwikkeling sinds de jaren '70**

Tenminste drie fasen zijn in de geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging sinds de jaren '70 te onderscheiden, waarin elementen van het huidige organisingconcept aan de orde waren. Daaruit valt te leren voor de huidige discussies. We hebben het dan over:

1. *De experimenten en ervaringen met invoering van vakbondswerk in het bedrijf, ook wel bedrijvenwerk genoemd* (Buitelaar en Vreeman 1985).  
Het initiatief hiertoe werd eind jaren '60 genomen binnen de Metaalbedrijfsbond NVV en doorgezet door de Industriebonden NVV en NKV. Later werden ook bedrijfsledengroepen of bedrijfsafdelingen actief in andere sectoren en bonden. De parallel met organiseren is, dat het ook toen erom ging als vakbond een gezicht te krijgen op de werkvloer - om mensen/leden op hun werkplek zelf verantwoordelijkheid te geven voor wat de bond op het bedrijf is en doet (empowering) en om de verbinding te leggen met de bond buiten het bedrijf die cao's afsluit en sector activiteiten onderneemt. Net als bij organising moesten de bedrijfspraktijk en de daarin gevonden problemen en verlangens van werknemers meer centraal komen te staan in de vakbondsactiviteiten. En het was mede de bedoeling dat langs die weg individuele klachten en vragen op bedrijfsniveau konden worden 'afgevangen', en daarmee het nut en effect van het je organiseren zichtbaarder gemaakt kon worden. Natuurlijk was vakbondswerk in het bedrijf ook een middel om nieuwe leden beter te kunnen rekruteren, maar die doelstelling werd nooit zo pregnant geformuleerd als nu bij organising.

Het vakbondswerk in het bedrijf bleek uiteindelijk geen succesvolle organisatieverandering. Het lukte de vakbeweging niet goede faciliteiten te regelen voor de

## 5. Organisatie in Nederland in relatie met bestaande arbeidsverhoudingen en vakbondspraktijken

nieuwe kaderleden. De politiek werkte niet mee: het wetsontwerp-Albeda, dat de positie van de vakbonden in de onderneming had moeten regelen, verdween in de ijskast – om daar nooit meer uit te komen. Onder druk van de oplopende werkloosheid liep in de vroege jaren '80 de belangstelling voor het bondswerk in het bedrijf terug. Ondernemingsraden bleken beter geëquipeerd en gefaciliteerd, vooral na de verzelfstandiging van de OR in 1979, en werden het dominante kanaal voor werknemersinvloed in bedrijf en instelling. Dit gebeurde niet zonder slag of stoot. Zo waren er bij onder meer Hoogovens stevige conflicten aangaande de positie van het bedrijvenwerk en de relatie daarvan met de OR. Ook bestaat er een blijvend spanningsveld tussen vakbeweging en de OR voor wat betreft hun onderlinge taakverdeling (zie onder meer Van het Kaar e.a. 2007). De toenmalige FNV-voorzitter legde in 1993 vooral de nadruk op meer pragmatische overweging: het beperkte aantal actieve leden waarop vakbeweging en ondernemingsraden in bedrijven een beroep konden doen, en de ruimte die nodig was om op het bedrijf ook aan individuele belangenbehartiging te doen: *“Ten eerste moet er in veel bedrijven, die volgens de wet verplicht zijn een ondernemingsraad in te stellen, nog een ondernemingsraad komen. Ten tweede is het moeilijk in bedrijven zo veel kaderleden te vinden dat het werk in zowel ondernemingsraad als bedrijfskadergroep enige continuïteit kan worden gegeven. Beter is het die kaderleden die bereid zijn zich binnen het bedrijf in te zetten tot samenwerking te bewegen, dan ze een als onwezenlijk gevoelde spanning tussen de ondernemingsraad en de bedrijfskadergroep op te leggen. Bovendien kan daardoor meer energie worden gestoken in het ombudswerk, dat door vakbondsleden gericht op individuele collega's wordt verricht.”* (Stekelenburg 1993).

Problemen die ten aanzien van het vakbondswerk in het bedrijf optraden zouden ook bij organisatie op de loer kunnen liggen: de soms moeizame relatie tussen bezoldigde bestuurders (externen) en bedrijfsvakbondsactivisten (internen); de (dubbel)rol van bestuurders (begeleider of vertegenwoordiger<sup>23</sup>); de afstemming met het bondsbeleid - nationaal, sectoraal en lokaal, de menskracht die beschikbaar is in de vorm van actieve leden, en de taakverdeling met de OR. Nog steeds ook zullen er werkgevers zijn die de OR proberen in te zetten als buffer tegen organisatie, zoals in de FNV Bondgenoten-campagnes in de detailhandel en met schoonmakers op Schiphol is gebeurd.<sup>24</sup> Lerend van de ervaringen van toen zullen vakbonden die organisatie een centrale plaats willen geven, sterk moeten inzetten op een – betere – relatie met ondernemingsraden, en op het vermijden van nodeloze conflicten in de eigen organisatie, die als risico in de methodiek ingebouwd lijken te zijn.<sup>25</sup>

23 In de beginfase van het bedrijvenwerk werden zelfs specifieke 'leaders' aangesteld, die een meer coachende rol kregen toebedeeld dan de gewone bestuurders: de bedrijvenmedewerkers (waarvan Johan Stekelenburg er één is geweest). Deze functiespecialisatie werd na een aantal jaren teruggedraaid, mede om ervoor te zorgen dat alle bestuurders in beginsel ook begeleidend en empowerend zouden gaan werken, en niet alleen een groepje speciale functionarissen.

24 Vergelijk ook de opstelling van de OR bij de beveiligers in Hamburg, die aanvankelijk veel moeite hadden met de ver.di campagne daar (Dribbusch 2008b).

25 Mundlak (2007) verwijst naar de grote risico's die voor een vakbond aan een campagne als die in de schoonmaak verbonden zouden zijn, gegeven het Nederlandse centrale systeem van arbeidsverhoudingen.



2. *De campagnes in het kader van FNV 2000, en in de jaren daarna.*

Massaal ledenverlies in het begin van de jaren '80 legde de basis voor plannen die grotendeels onder het kopje organisering gepresenteerd zouden kunnen worden. De FNV liep daarmee voorop in vergelijking met de vakbeweging in andere landen – maar de verliezen waren hier dan ook eerder en dramatischer dan elders, mede gezien de ontwikkeling van de Nederlandse economie en de relatief vroege de-industrialisering, met onder meer het vrijwel verdwijnen van de scheepsbouw en de textiel- en confectie-industrie. In het grote onderzoek dat aan de plannen voor FNV 2000 ten grondslag lag, werd vastgesteld dat de FNV actief zou moeten worden in nieuwe sectoren (witte vlekken) en onder nieuwe groepen werknemers (vrouwen, deeltijders, hoger opgeleiden, migranten, flexwerkers), omdat de oude aanhang steeds minder kansen op overleven van de vakbeweging zou bieden. FNV 2000 pleitte daarbij eigenlijk voor een combinatie van wat we nu organisering zouden kunnen noemen (aanwezig zijn op de werkvloer, ook face to face; overhevelen van middelen naar nieuwe sectoren en mensen; op zoek gaan naar nieuwe activisten die zich niet terugvinden in het ouderwetse profiel van de bond) en nieuwe vormen van servicing.

Tijdens en na FNV 2000 werden verschillende campagnes gestart. Deels zijn die suboptimaal uitgedrukt door het ontbreken van exacte targets, een methodiek et cetera – elementen die met het huidige organiseringmodel juist wel binnen bereik zijn. Deels zijn de inspanningen op een lager pitje gezet toen in het loop van de jaren '90 de organisatiegraad weer omhoog ging, en de urgentie minder werd gevoeld. In onderstaande tabel geven we een overzicht van 14 van die FNV-projecten/campagnes, in chronologische volgorde (van het starten van een project of campagne). We laten ze scoren op de vraag of er daarvoor een specifiek budget was gereserveerd, of ze op uitbreiding binnen bestaande groepen (consolidatie, intensivering) of aanboren van nieuwe groepen (expansie, extensivering) gericht waren, of ze (mede) gericht waren op activering van leden, of er sprake was van servicing of vooral vertegenwoordiging van de doelgroepen werknemers, en of onderzoek aan de basis lag van de campagne. Dit zijn een aantal van de elementen die Heery (2003) als kenmerken van echte organiseringcampagnes opsomt, en daarmee zijn de scores erop een aanwijzing in hoeverre het om vormen van organisering is gegaan.

De grote meerderheid van de projecten/campagnes had een eigen, geormerkt budget. Ze hadden stuk voor stuk een vastgelegde stootrichting: twaalf gericht op expansie, slechts twee op consolidatie. Opvallend is dat in de projecten nauwelijks overlap bestond tussen organisering/activering aan de ene kant (acht projecten) en servicing/representatie aan de andere kant (zes). Een combinatie van activering en servicing was alleen te zien bij het organiseren van zelfstandigen (Zelfstandige Bondgenoten en ZBO). De meer recente projecten leken meer op servicing en/of representatie gericht, waarbij de laatste drie ook veel individuele arrangementen bevatten.

Tabel 1: Processen in 14 FNV-projecten

Sector / terrein	Budget	Consolidatie of expansie	Activering van leden	Servicing/collectieve vertegenwoordiging	Op basis van onderzoek?
Detailhandel (winkelcentra)	j	e	j	n	j
Groothandel	j	e	j	n	n
Audiovisuele media	j	e	n	j	j
Banken/verzekeringen	j	e	n	j	j
Schiphol airport	j	e	j	n	j
Industrie	j	e	j	n	j
Rotterdam Mainport	n	c	j	n	j
Schoonmaak	j	e	j	n	j
ICT	n	e	n	j	j
Horeca en catering	j	e	j	n	j
Call centres	j	e	n	j	j
Zelfstandigen	j	e	j	j	j
Thuiswerksters en telewerkers	j	e	n	j	j
Gehandicapten/arbeidsongeschikten	j	c	n	j	j

Noot: 'j' is ja, 'n' is nee, 'c' consolidatie, 'e' expansie.

Bron: Van Klaveren en Sprenger 2009

De tabel laat ook zien dat in de drie projecten met de meest uitgesproken 'hoog opgeleiden' doelgroepen (audiovisuele media, banken / verzekeringen en ICT) servicing/dienstverlening dominant was. In de detailhandel, groothandel, schoonmaak<sup>26</sup> en horeca/catering lag het accent eerder andersom: activering zonder specifieke dienstverlening. Dat gold eveneens voor de meer regionaal georganiseerde projecten (Schiphol, Industrie, Rotterdam Mainport), hoewel daar het ontwikkelen van dienstverlening en collectieve vertegenwoordiging wat meer onderdeel van de campagne was. Elf van de twaalf projecten/campagnes werden ondersteund door onderzoek, dat deels ook vormen van mapping omvatte. De grootste drie problemen van deze projecten lijken te zijn geweest: de te korte tijdshorizon; het te zwaar (blijven) leunen op bezoldigde bestuurders, en problemen met de integratie in het reguliere vakbondswerk, waaronder de cao-onderhandelingen. (Zie voor meer details en voor verwijzingen Van Klaveren en Sprenger 2009). Ten aanzien van de tijdshorizon is er een parallel te trekken met Nederlandse vakbonds- en OR-projecten op bedrijfs- en instellingsniveau. Ook die hadden over het algemeen meer positieve uitkomsten als ze een aantal jaren –vaak minimaal vier—werden doorgezet (Van Klaveren en Sprenger 2005).

### 3. Discussies en besluitvorming over de structuur van de FNV

Vanaf de periode waarin FNV 2000 werd ontwikkeld heeft de FNV zich bezig gehouden met de eigen structuur. In die zin was er een duidelijke parallel met de

<sup>26</sup> In de schoonmaak was sprake van projecten in twee fasen: eerst, in het begin van de jaren negentig, als FNV 2000 project, daarna vanaf 2006 als organiseringsproject in samenwerking met SEIU. In de tussentijdse periode was van campaigning veel minder sprake. Dat onderstreept hoe belangrijk het is een strategie van lange adem te ontwikkelen, die kan steunen op betrokkenheid van leden en voortdurende aandacht.

ontwikkeling van standpunten van SEIU binnen de AFL-CIO en de schaalvergroting in Duitsland van de jaren negentig. Veel voorstellen voor het bij elkaar brengen van het organiseren op nieuwe terreinen van werkgelegenheid (met name diensten) en meer traditionele vakbondssectoren (strongholds) hebben niet tot echte veranderingen geleid. Een voorbeeld was het 'Plan Vreeman'<sup>27</sup> (Vreeman en Hendriks 1990), dat pleitte voor het concentreren van de FNV-leden in drie grote kolommen/bonden: een bond voor overheidspersoneel, een bond voor de industriële sector en een bond voor de dienstensector (inclusief de bouw). Alleen langs die weg, was de gedachtegang, zouden voldoende mogelijkheden ontstaan om "te investeren in ontwikkelings- en groeisectoren".

Het plan-Vreeman kreeg onvoldoende steun, maar de noodzaak om te investeren in nieuwe groepen werknemers en sectoren van de economie viel niet weg. In 1996 kwam de Dienstenbond-voorzitter met een voorstel dat in reikwijdte niet minder ver ging dan de voorstellen van Andy Stern op het AFL-CIO congres acht jaar later: hij wilde met zijn bond en de grote groepen potentiële leden – maar zonder de beschikbaarheid van middelen om ze te organiseren. Dit voorstel mondde uiteindelijk uit in de geboorte van FNV Bondgenoten. Oud-Dienstenbond FNV-bestuurder Han Noten interpreteerde deze schaalvergroting niet als een vorm van centralisatie, maar juist als een voorwaarde voor meer decentralisatie en voor het ernst maken met het beïnvloeden van de organisatie van de arbeid in bedrijven (werkdruk, scholing en flexibilisering). De grotere schaal was zijns inziens een voorwaarde voor een decentrale aanpak dichterbij de leden in bedrijven: "Tot nu toe betekent fuseren binnen de vakbeweging het versterken van de rol van de hoofdbesturen: des te groter de club, des te belangrijker de bazen. Dit keer moet een fusie ertoe leiden dat de bazen op de achtergrond verdwijnen, zodat de leden weer zichtbaar worden. Bestuurders die managers worden, en kaderontwikkeling die lijkt op personeelsbeleid. Meer ruimte en verantwoordelijkheid brengen naar lagere niveaus. Centraliseren om te kunnen decentraliseren, dat is de kunst van het denken in twee waarheden." (Noten 1996).

Met de concentratie en schaalvergroting rond ABVAKABO FNV werden de drie kolommen van Vreeman er uiteindelijk twee, met nog een aantal FNV-bonden daaromheen. De samenstelling was anders dan in het plan Vreeman, en biedt mogelijk nog meer kansen om succesvol te organiseren: middelen verschuiven naar waar versterking en ledenwinst mogelijk zijn.

Deze drie ontwikkelingen in de eigen FNV-geschiedenis bieden een goede basis om bij organiseringactiviteiten op voort te bouwen. Het lijkt erop dat de schaalvergroting in de Nederlandse vakbeweging gunstiger uitgangspunten dan in de andere vier landen heeft geschapen voor een succesvolle invoering en inbedding van organisering als instrument.

<sup>27</sup> Vreeman was op dat moment voorzitter van de Vervoersbond FNV, en pleitte daarmee voor opheffing en schaalvergroting van de eigen bond.

## 5. Organising in Nederland in relatie met bestaande arbeidsverhoudingen en vakbondspraktijken

## **6. Verdere ontwikkeling van organising in de Nederlandse arbeidsverhoudingen – overwegingen op grond van de literatuur**

### Het belang van de lange termijn

Als probleemstelling voor deze studie formuleerden we in de inleiding: *hoe past het concept van organisatie binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen, als we het vergelijken met landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Australië?* De drie elementen die Frege opsomt als kenmerken van een organisatiebenadering (zie Hoofdstuk 2) zijn in één of meer vormen aan de orde in alle organisatiepraktijken die inmiddels in verschillende landen bekend zijn: organiseren als uitgewerkte rekruteringsmethodiek, als activering en empowerings van leden, en als *social movement unionism*. Deze drie elementen kunnen eventueel los van elkaar worden gehanteerd, in het bijzonder de eerste twee. Maar een vakbond die ze alle drie samen en in samenhang wil inzetten maakt het zich niet gemakkelijk. De verschillende elementen gaan niet vanzelf gelijk op. Daarbij heeft de vakbeweging in Nederland ook nog eens te maken met andere soorten activiteiten en vertegenwoordigingen, die geworteld zijn in onze arbeidsverhoudingen: overleg en institutionele verbindingen met overheden en werkgeversorganisaties; een grote nadruk op bedrijfstak-cao's, waarvan de meeste ook worden voorgedragen voor algemeenverbindendverklaring (AVV); een langzaam gegroeide relatie met de wettelijk gekozen ondernemingsraden waarin niet alleen vakbondsleden actief zijn (zij het meestal wel in meerderheid); ervaringen met vormen van partnership of samenwerking: in branches binnen paritaire fondsen en instellingen, in bedrijven bij het ontwikkelen van langetermijnstrategieën; collectieve belangenbehartiging (sociale plannen, werk-naar-werkbemiddeling); individuele bijstand bij problemen op het werk en individuele dienstverlening (van loopbaanadvies tot belastingsservice).

Organiseren is veelbelovend als uitgewerkte methodiek en die methodiek ontbrak nu juist in eerdere campagnes en projecten. Daarmee lijkt ze vaak ook een grotere effectiviteit te beloven. Voordeel is dat er nu inderdaad een methodiek is en her en der ook een ondersteuningsstructuur: SEIU/Change to Win, opleidingsmodules, en dergelijke. Toch blijken successen vooralsnog eerder incidenteel dan grootschalig, ook in de VS, Australië en het VK. Daar blijkt op nationaal niveau de daling van organisatiegraad en CBC niet zomaar tot staan te worden gebracht. Niettemin lijkt een organisatiestrategie een perspectief te bieden op het duurzaam terugwinnen van aanhang, op grotere aanwezigheid binnen bedrijven en instellingen, op activering en eigen initiatieven van groepen leden, op motivering van bestuurders en kaderleden. Organiseringsprojecten en -campagnes laten in de bestudeerde landen een aantal positieve effecten zien op het niveau van bedrijven/instellingen en sectoren: een grotere ledenbinding en minder ledenverloop; op termijn een daling van het aantal individuele klachten; een grotere bondsactiviteit en -zichtbaarheid; meer kennis van arbeidsorganisatie en kwaliteit van de arbeid, en vanuit deze laatste verworvenheden een betere basis voor cao-onderhandelingen en mogelijk ook een betere basis voor een strategie gericht op partnerships. Deze voordelen konden ook in Nederlandse projecten met organisatieelementen worden gesignaleerd, zij het met mate en in wisselende combinaties.

Al in de jaren negentig werd op grond van langdurig onderzoek onder leden en niet-leden in de FNV geconstateerd dat duurzame rekrutering samengaat met directe contacten en discussies over de bond in het bedrijf. Wie betrokken is bij een vakbond weet ook meer van de activiteiten van de bond en houdt zich er in gesprekken meer mee bezig. Een zichtbare bond in een bedrijf is daarmee een belangrijke voorwaarde om leden meer en duurzamer te betrekken en kan ook het verloop verminderen. Het verschil is met name groot voor nieuwere groepen op de arbeidsmarkt, zoals Visser en van Rij (1999) duidelijk lieten zien. Van de FNV-leden wist in 1998 58% dat de vakbond in het bedrijf aanwezig was. Van de leden van andere bonden wist 54% dit, maar van niet-leden wist slechts een kwart dat er een vakbond in het bedrijf was (vertegenwoordigd). Dit laatste percentage bleef tamelijk stabiel gedurende de jaren 1993 - 1998. Het oordeel over de bond of de contactpersoon van de bond was verreweg het gunstigst bij leden, veel minder gunstig bij vrouwen en deeltijders en het meest ongunstig bij jongeren. De scores voor 'de vakbeweging als gespreksonderwerp (praten over de vakbeweging)' gingen in de periode 1993 - 1998 achteruit, vooral bij niet-leden. Bijna driekwart van de werknemers zei nooit of zelden over vakbonden te praten, slechts 7% deed dit regelmatig of vaak (en dat waren vooral de leden van bonden). In onderstaande tabel is te zien we dat er een sterk verband bestond tussen lidmaatschap en de contacten met de vakbond. Leden hadden meer contacten, waardeerden deze contacten positiever en praatten vaker over de bond.

Tabel 2: Bekendheid, betrokkenheid en beoordeling vakbond 1993 - 1998

Betrokkenheid bij de vakbond	Leden	Jongeren	Vrouwen	Deeltijders
Bekend met vakbondsorganisatie of contactpersoon in bedrijf?	++	-	-	-
Beoordeling organisatie of contactpersoon	++	-	-/+	-/+
Praten over de vakbeweging	+++	-/+	-/+	-/+

Bron: Visser en Van Rij 1999

Organising, waarin rekrutering, bekendheid met de bond, betrokkenheid bij de bond en een actieve aanpak van vragen in het bedrijf worden gecombineerd, lijkt daarmee een activiteit die vooral op de langere duur kosten kan besparen. Anders dan andere wervingsactiviteiten, zoals advertentiecampaagnes, het aanbieden van individuele voordelen<sup>28</sup>, mailings en het 'sluiten van de achterdeur' (het tegengaan van onbedoeld

<sup>28</sup> In een pleidooi voor een meer individugerichte dienstverlening ("Potentiële leden geven duidelijk aan dat zij niet van plan zijn ruim twintig gulden per maand (de gemiddelde contributie) neer te tellen voor een cao en een stukje zekerheid bij problemen op het werk") haalt van Hulten (1995) de AFL-CIO van voor de Sweeny-periode aan als lichtend voorbeeld van servicing en daarmee het aanpakken van het free rider-probleem. De Amerikaanse vakcentrale had vanaf 1986 de Union Privilege opgericht, waarmee leden allerlei kortingen konden bedingen bij bedrijven. Werknemers die geen lid waren hadden deze voordelen niet, terwijl ze wel de voordelen van de cao genoten. Zo'n aanpak zou in Nederland, meende van Hulten, mensen kunnen overhalen lid te worden, ondanks de AVV. De AFL-CIO keerde dit 'servicing model' evenwel met de komst van Sweeny als voorzitter de rug toe, en ging meer investeren in organising. In Nederland is nog steeds niet eenduidig aangetoond of deze vorm van servicing (zichtbare ledenvoordelen) wel of niet duurzaam ledenwinst kan opleveren, maar de twijfels zijn sindsdien toegenomen.

ledenverlies bij loopbaanstappen naar een andere sector), biedt organisatie een vorm van integrale borging.

Willen deze voordelen op het niveau van bedrijven/instellingen en sectoren gerealiseerd worden en vervolgens omgezet worden in een blijvend hogere organisatiegraad en betere CBC, dan zal wel de keuze gemaakt moeten worden voor een lange termijnstrategie waar de leiding en de bestuurders in de bond samen voor willen gaan (en niet alleen voor een aantal experimenten of losse initiatieven naast de bestaande activiteiten), voor dwarsfinanciering en verschuiving van menskracht naar organisatie en nieuwe sectorale activiteiten buiten de sterke plaatsen, en voor het opleiden en begeleiden van aanzienlijke groepen kaderleden nieuwe stijl en organisatoren. De analogie met organisatieverandering in het bedrijfsleven blijkt sprekend: projecten en campagnes met een lange adem blijken veel meer op te leveren dan korte termijnprojecten. Wel moet bij het invoeren van organisatie op grotere schaal en op langere termijn rekening worden gehouden met (veel) weerstand in eigen kring. Allerlei rollen en posities worden in de bond onder druk gezet. Ervaringen elders wijzen erop dat alleen met een bondsbreed gedragen prioritering succesvol organisatie kan (blijven) plaatsvinden.

### Niet bij organisatie alleen

Organisatie is geen panacee voor alles! De noodzaak blijft bestaan om voor bepaalde groepen en sectoren ook buiten het organisatie-model te denken. Vooral het ontwikkelen van aansprekende strategische combinaties of portfoliostrategieën (organisatie plus servicing, partnering, ontwikkeling van vakmanschap en professionaliteit, AVV-beleid) lijkt kansrijk als tweede rekruteringsstrategie.<sup>29</sup> Het ontwikkelen en intern afstemmen van zulke combinaties en differentiaties vraagt evenwel veel creativiteit van leiding en lead organisatoren. Het spanningsveld top-down – bottom-up (zie Kelly, het conflict tussen de local Californië en SEIU, en andere ervaringen) tussen lead organisatoren en sectoraal opererende bestuurders zit in het inzetten van organisatie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen besloten. Als je dat spanningsveld niet onder ogen ziet en geen steun in de bond voor de nieuwe groepen organisatoren organiseert, begin je niet zoveel. Dat geldt zeker voor kaderleden nieuwe stijl, zonder wie een effectieve activeringsstrategie in bedrijven niet van de grond zal kunnen komen.

Evenzeer zijn spanningen gegeven tussen organisatie en vakbondsdemocratie, tussen cao-tafel en bedrijfsactivisme en tussen OR en kaderleden nieuwe stijl. Die conflicten zullen moeten worden ingecalculiseerd teneinde er productief mee om te gaan. De buitenlandse ervaringen doen overigens vermoeden dat bottom-up en top-down democratische besluitvorming heel goed samen kunnen gaan.

29 De optie om op termijn het AVV-concept los te laten of aanzienlijk minder prioriteit te geven binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen lost wel een dilemma binnen de eigen vakbondsstrategie op, maar is dermate ingrijpend dat we daar niet te lang bij stil willen staan. Dit temeer omdat Angelsaksische ervaringen de combinatie van sectorale cao's en organisatie niet afwijzen en soms succesvol hebben gerealiseerd als gewenst perspectief.



Organising is meer dan een uitgewerkte methodiek om via campagnes leden te winnen en activeren. Het is eveneens een middel om het jaarlijkse autonome verlies aan leden te verminderen doordat nieuw gewonnen leden deel gaan nemen in een op het bedrijf zichtbare beweging, en niet alleen reageren op een bon in de krant of een oproep via de media. Contactpersonen van de bond kennen, merken dat de bond ertoe doet op het werk, er vaker over praten, actief zelf bijdragen aan meningsvorming en bepaalde activiteiten – het zijn stuk voor stuk cruciale factoren voor ledenbehoud en het tot stand brengen van een zwaan-kleef-aan effect dat weer andere potentiële nieuwe leden kan opsporen en bereiken. Vooral voor het verwerven van aanhang onder nieuwe groepen op de arbeidsmarkt is dat een zeer belangrijke voorwaarde (Visser & van Rij 1999).

Organising is mogelijk een minder geschikte en succesvolle aanpak voor groepen werknemers die zich minder op problemen en meer op ontwikkeling en kansen willen laten aanspreken. In navolging van Rehder kunnen we ons de vraag stellen of het Nederlandse free rider-stelsel niet inhoudt dat de vakbeweging hier zich soms meer op werknemers(groepen) moet richten en soms iets minder op bedrijven: de mobiliseringmogelijkheden zijn hier soms ingewikkelder dan in situaties waar de totstandkoming van de cao onmiddellijk verbonden is met het aantal gemobiliseerde werknemers. Ervaringen met een regionale aanpak (zoals bij het distributieproject) of met een individuele benadering (zoals bij de zelfstandigenbonden) kunnen daarbij leerpunten bieden. Verder is er, zoals Crosby suggereert, veel te zeggen voor een aanpak waarin de (sector)cao als één van de kernaangrijpingspunten voor organising wordt gehanteerd. Al vraagt dit onmiddellijk dat ook de niet-organisateurs/bestuurders helemaal meegenomen worden in het traject, met kans op vertraging en verwatering van het concept als methodiek. Een belangrijk punt van aandacht is daarbij dat de beschikbare kwalificaties en oriëntaties van verschillende typen bestuurders, organisateurs en kaderleden sterk uiteen lopen, en dat vanwege de noodzaak van specialisatie deels ook moeten blijven doen. Dat uiteenlopen bemoeilijkt evenwel een productieve afstemming en wisselwerking van hun activiteiten.

Tenslotte is er de vraag: wat (gebeurt er) na succesvolle organising? Organising is vooral een succesvolle strategie gebleken voor het organiseren en activeren van werknemers in nieuwe sectoren, bedrijven en groepen werknemers (flexwerkers, allochtonen, deeltijders) in de vorm van campagnes. Hoe houd je de winst vast (in ledental, activering, voeding voor de cao, vermindering van het aantal individuele klachten dat naar andere specialisten van de vakbonden doorkomt) na afloop van een campagne? De voorbeelden uit Angelsaksische landen helpen ons niet heel erg vooruit. Daar staat of valt het (her)afsluiten van een cao met het aantal leden in een bedrijf, tenzij de slag gemaakt kan worden naar sectorale contracten.

Vooralsnog lijkt in Nederland een driesporenstrategie aan te bevelen:

1. Het opzetten van een aantal organisingcampagnes in sectoren en bij groepen werknemers die niet via de bestaande vakbondsorganisatie goed bereikt en

gemobiliseerd kunnen worden. Daarbij zal van begin af aan aandacht moeten zijn voor de vraag wat na deze campagnes gebeurt, en hoe de overgang naar 'regulier vakbondswerk' gemaakt zal worden.<sup>30</sup> Bijzondere aandacht dient daarbij besteed te worden aan de combinatie van organisatie en aandacht voor vakmanschap en professies, en aan een productieve en wederzijds stimulerende verhouding tot ondernemingsraden en de kaderleden daarbinnen.

2. Het werken aan andere rekruteringsstrategieën, gericht op groepen die minder goed bereikt en geactiveerd lijken te kunnen worden via organisatie: hoger opgeleiden, individueel werkende professionals.
3. Het bouwen aan nieuwe kwalificaties voor bestuurders en kaderleden, die faciliterend kunnen zijn voor een vakbond die organisatie combineert met andere strategische activiteiten. Specialisatie is daarbij een reële optie, het aanbrengen van een waterscheiding tussen regulier vakbondswerk en organisatie juist niet.<sup>31</sup> Langs deze weg kan ook de gewenste nauwe relatie tussen organisatoren en sectoronderhandelaars geborgd worden.

Heikele elementen bij het op grotere schaal invoeren van organisatie blijven de noodzakelijke accountability, waarbij in de Nederlandse vakbeweging veel weerstand zal komen tegen een harde – bedrijfsmatige – afrekencultuur, de relatie met de – eigen – or-leden, en de onontbeerlijke steun en inzet vanuit de top van de organisaties.

### Kosten, baten en meten

Uit de literatuur kunnen we afleiden dat het inzetten op organisatie een proces van lange adem is en een groot draagvlak vereist bij de besturen van bonden. Experimenten op kleine schaal kunnen nuttig zijn als vorm van kwartier maken, maar op zeker moment zal gekozen moeten worden of men werkelijk grootschalig en voor jaren op deze manier aan het werk wil. Daarnaast vraagt organisatie om veel middelen: op basis van ervaringen elders waarschijnlijk minimaal een jaarbudget van 20% van alle vakbondsinkomsten. Dat houdt een verschuiving van bestaande budgetten in, want het duurt geruime tijd voor de inkomsten navent zullen stijgen.

De kosten en baten van organisatie op de langere termijn zijn echter verschillend van die van publiciteit of ledenwerfcampagnes. Op grond van ervaringen elders mag verwacht worden dat ledenbehoud na organisatie campagnes groter is dan via de bestaande ledenwerf kanalen. Zichtbaarheid van de bond op het werk, en de mogelijkheid een deel van de individuele klachten en belangen op termijn af te vangen via kaderleden nieuwe stijl en via nieuwe thema's voor collectieve afspraken, zullen op de lange duur de investeringskosten duidelijk omlaag brengen. Het voorbeeld van SEIU en andere bonden wijst erop dat na een aantal jaren de inverdieneffecten stijgen.

<sup>30</sup> Daarmee de valkuilen vermijdend van teruglopende aandacht en mobilisering na een korte projectperiode, zoals onder meer ervaren bij aantal campagnes in het kader van FNV 2000.

<sup>31</sup> Alleen op die manier lijkt weerstand van binnen uit – in het buitenland een grote sta-in-de-weg naar grotere rendementen van organisatie – te voorkomen.

Om de effecten goed te evalueren zal het dan ook niet volstaan de netto ledencijfers en kosten van de organisering campagne op één moment in de toekomst tegenover elkaar te zetten. Op zijn minst zou het moeten gaan om:

- het meten van de effecten van rekrutering gedurende een meerjarige periode, ook na afloop van de eigenlijke campagne (zo kan in beeld gebracht worden wat het effect is op de *retention rate*);
- het meten van de activiteiten die in de bedrijven waar organisering is ingezet, vanuit de leden en kaderleden nieuwe stijl zijn ontwikkeld;
- het meten van het oordeel van leden en niet-leden in de desbetreffende bedrijven over het imago van de bond en de resultaten die in het bedrijf en de sector worden behaald;
- het nagaan hoeveel nieuwe kaderleden in de loop van enige jaren naar voren zijn getreden en welk profiel ze vertegenwoordigen;
- het nagaan welke impuls er vanuit de organiseringcampagnes is uitgegaan naar de cao(-onderhandelaars) en naar het aanpakken van specifieke thema's op het werk;
- het bezien of en in welke mate sprake is geweest van inverdieneffecten op de individuele belangenbehartiging als gevolg van organisering en activering van leden;
- het in kaart brengen van het profiel van de nieuwe leden en activisten die organisering heeft opgeleverd: worden nieuwe groepen op de arbeidsmarkt bereikt en wat zijn hun verwachtingen en opvattingen over de bond?;
- het in kaart brengen hoe bestuurders en kaderleden die niet direct bij organisering betrokken zijn oordelen over en meewerken aan rekrutering en activering van (nieuwe) leden;
- het meten van de effectiviteit van scholing en opleiding in het kader van organisering, inclusief de activiteiten gericht op anderen dan de direct betrokken organisers;
- het in kaart brengen van de relatie tussen kaderleden nieuwe stijl, ondernemingsraadsleden en reguliere kaderleden buiten het bedrijf, voor, tijdens en na de campagne;
- het nagaan van de bijdrage die organisering heeft geleverd aan de profilering van de vakorganisatie als sociale beweging, regionaal en landelijk, en de beoordeling daarvan in de bond als geheel.

# Literatuur

Australian Bureau for Statistics (ABS), *Trade union membership down 6.6% over 12 months to August 2006*. 3 April 2007

Badigannavar, V., J. Kelly (2005) Why are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others? *British Journal of Industrial Relations* 43(3): 515-535

Bain, P. (2003) *Unions and call centers: The UK Experience*, paper voor Conferentie Organizing Call Centers, From the Workers' Perspective, September 11-13, Toronto

Bartram, T., P. Stanton, L. Elovaris (2005) *Raising Our Voices and Making Ourselves Heard: The Growth of the Victorian Nurses' Union*. Montreal: La Trobe University

Bartram, T., P. Stanton, B. Fraser (2005) *Conflict or cooperation: Industrial relations practice in the Victorian public health sector*, 19th Conference of the Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand, 9-11 February, Sydney, Australia. 1: 51-59

Bartram, T., P. Stanton, R. Harbridge (2007) Protecting the Individual, the Profession and the Quality of Health Services: Union Growth in Nursing, in D. Buttigieg, C. Cockfield, R. Cooney, M. Jerrard, A. Rainnie (eds) *Trade Unions in the Community: Values, Issues, Shared Interests and Alliances*, Heidelberg Press, Australia, 97-111

Bartram, T., P. Stanton, L. Eliovaris (2008) The Role of Job Representatives in an Organizing Strategy: The Case of the Australian Nursing Federation, *Journal of Industrial Relations*, 1/2008

Baumer, B. (2005) Dis-Union: AFL-CIO Schisms Over Organizing, *The Independent*, 26 March

Behrens, M., K. Hamann (2003) Gewerkschaftskrise ohne Ende? – Ansätze und Dimensionen der Revitalisierung, *WSI-Mitteilungen* 9/2003: 518-521

Behrens, M., R. Hurd, J. Waddington (2003) Structural Change as a Source of Union Revitalization, *WSI-Mitteilungen* 9/2003: 534-540

Bosch, G., C. Weinkopf (2008) Low-Wage Work in Germany: An Overview, in G. Bosch, C. Weinkopf (eds.) *Low-Wage Work in Germany*. New York: Russell Sage Foundation

Bremme, P., U. Fürniss, U. Meinecke (2007) Organizing als Zukunftsprogramm für bundesdeutsche Gewerkschaften, in P. Bremme, U. Fürniss, U. Meinecke (Hrsg.) *Never work alone, Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA-Verlag

Buitelaar, W., R. Vreeman (1985) *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid*. Nijmegen: SUN

Bureau of Labor Statistics (2009) *Union Members in 2008*; News, United States Department of Labor, 28 January

Carter, B. (2006) Trade union organizing and renewal: A response to De Turberville, *Work, Employment, Society*, 20(2): 415-426

- Carter, B., R. Cooper (2001) The Organizing Model and the Management of Change – A Comparative Study of Unions in Australia and Britain; *Relations industrielles / Industrial relations* 57(4): 712-742
- CBS (2008) *Organisatiegraad van werknemers 1995 – 2007*; 21 april 2008 (<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/incidenteel/maatwerk/2008-organisatiegraad-werknemers-cm.htm>)
- Cecchi, D., J. Visser (2005) Pattern Persistence in European Trade Union Density: A Longitudinal analysis 1950-1996, *European Sociological Review* 21(1): 1-21
- Cooper, R. (2000) Getting Organised? A White-Collar Union Responds to Membership Decline, *Journal of Industrial Relations*, 43(4): 422-437
- Cradden, C., P. Hall-Jones, *Trade union reform – change is the only constant*; [www.world-psi.org](http://www.world-psi.org)
- Crosby, M. (2002) Down with the dictator, in R. Callus, R.D. Lansbury (eds) *Working futures: the changing nature of work and employment relations in Australia*, ACIRRT
- Crosby, M. (2005) *Power at work, Rebuilding the Australian Union Movement*, Federation Press
- Crosby, M. (2007) Wie die australische Gewerkschaftsbewegung fast gestorben wäre, in Bremme, Fürniss, Meinecke (eds) *Never work alone, Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA-Verlag
- Crosby, M. (2008) *Organising Success in Europe and lessons learned*; paper
- Crosby, M. (2009) Clean Start - A fair deal for cleaners, in G. Gall (ed.) *Union organising – current practice, future prospects*, Basingstoke: Palgrave (te verschijnen)
- Cruchten, J. van, R. Kuijpers (2007) Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers; *Sociaal-economische trends* (CBS), 1: 7-17
- Dribbusch, H. (2007) Das “Organizing Modell”, in Bremme, Fürniss, Meinecke (eds) *Never work alone, Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg: VSA-Verlag
- Dribbusch, H. (2008a) Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe, *WSI-Mitteilungen*, 2008/1
- Dribbusch, H. (2008b) *Organising Agency Workers: recent approaches in Germany*; presentatie tijdens TURI network conference, ETUC/ETUI-REHS, Brussels, 14 October
- Dribbusch, H., R. Bispinck, M. van Klaveren, K. Tijdens (2007) *Exploring collective bargaining coverage in eight EU member states*, University of Amsterdam, Woliweb project

- Fairbrother, P. (2005) Union organizing: Campaigning for Trade Union Recognition, *Capital & Class*, Autumn
- Fairbrother, P. (2006) *Union Democracy: Processes, Difficulties and Prospects*; Conference Paper Union Democracy Re-examined, University of Washington, February
- Fiorito, J. (2004) Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom, *Labor Studies Journal* 29(2): 21-53
- Fiorito, J., P. Jarley (2008) *Union organizing activity in the United States*; working paper January
- FNV Bondgenoten (2008) *Verslag stuurgroep organisering en voorstel voor een organisering department*, Utrecht
- Frege, C.M. (2000) *Das "Organisierungsmodell" in den USA und seine Bedeutung für Deutsche Gewerkschaften*, paper
- Frege, C.M., J. Kelly (2003) *Union revitalization strategies in comparative perspective*, *European Journal of Industrial relations* 9(1): 7-24
- Frege, C., E. Heery, L. Turner (2004) The New Solidarity? Trade Union Coalition Building in Five Countries, in C. Frege, J. Kelly (eds) (2004) *Varieties of unionism: strategies for labour renewal in comparative perspective*. Oxford, Oxford University Press
- Gajewska, K., J. Niesyto (2009) Organising campaigns as 'revitaliser' for trade unions? The example of the Lidl campaign, *Industrial Relations Journal* 40(2): 156-171
- Gall, G. (ed.) (2003) *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*, London: Routledge
- Gall, G. (ed.) (2006) *Union Recognition: Organizing and Bargaining Outcomes*, London: Routledge
- Gall, G. (2007) Trade union recognition in Britain: an emerging crisis for trade unions? *Economic and Industrial Democracy*, 28(1): 78-109
- Gall, G. (ed.) (2009) *Union Organising – current practice, future prospects*, Basingstoke: Palgrave (te verschijnen)
- Graham, S. (2007) Organizing als Kampf gegen den Niedergang; in Bremme, Fürniss, Meinecke (eds) *Never work alone, Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. VSA-Verlag, Hamburg
- Greven, T. (2007) Die SEIU spielt die transnationale Karte, *Mitbestimmung*, 12: 10-15
- Greven, T., W. Schwetz (2008) Transnationale Lernprozesse Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftlicher Strategien, *WSI-Mitteilungen*, 2008/1: 25-30

- Griffin, G., R. Moors (2002) The Fall and Rise of Organising in a Blue-Collar Union, *Journal of Industrial Relations* 46(1): 39-52
- Hall-Jones, P. (2007) *The UK new unionism project in retrospect, interview with Edmund Heery* (<http://www.newunionism.net/>)
- Hall-Jones, P. (2008) *Union Organizing: beyond Fear and Anger; the New Unionism Network*, paper, november
- Hanley, G., P. Holland (2003) *Two steps forward, one step back, Australian union revival*, Melbourne: Monash University Working Paper
- Harteveld, L. (2006) Draagvlak vakbeweging, *Zeggenschap* 17(4): 20-21.
- Hassel, A. (2007) The Curse of Institutional Security: The Erosion of German Trade Unionism, *Industrielle Beziehungen*, 14(2): 176-191
- Heery, E. (2002) Partnership versus organising: Alternative futures for British trade unionism, *Industrial Relations Journal*, 33(1): 20-35
- Heery, E. (2003) Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund; *WSI-Mitteilungen* 56(9): 522-527.
- Heery, E., M. Simms, D. Simpson, R. Delbridge, J. Salmon (2000a) Organizing unionism comes to the UK, *Employee Relations* 22(1): 38-53
- Heery, E., M. Simms, R. Delbridge, J. Salmon, D. Simpson (2000b) Union organising in Britain: A survey of policy and practice, *International Journal of Human Resource Management* 11(5): 986-1007
- Heery, E., J. Kelly, J. Waddington (2002) *Union Revitalisation in the United Kingdom*. Geneva: International Institute for Labour Studies
- Heery, E., R. Delbridge, M. Simms (2003) *The Organising Academy – five years on*. London/Cardiff: TUC / Cardiff Business School
- Heery, E., M. Simms (2008) Constraints on union organising in the United Kingdom, *Industrial Relations Journal* 39(1): 24-42
- Hooiveld, J., W. Sprenger, C. van Rij (2002a) Twintig jaar na FNV 2000 (1), *Zeggenschap* 13(4): 34-40.
- Hooiveld, J., W. Sprenger, C. van Rij (2002b) Twintig jaar na FNV 2000 (2), *Zeggenschap* 13(4): 32-36
- Hulten, M. van (1995) De meerwaarde van eigenbelang, *Zeggenschap* (6)1: 16
- Hurd, R. (2004) The failure of organizing, the new unity partnership, and the future of the labor movement; *Working USA*, 8: 1



- Hyman, R. (2002) The future of unions, *Just labor* 1: 7-15
- Kaar, R. van het, E. Smit, W. Buitelaar, R. Collard, M. van der Meer, J. Popma, F. Tros (2007) *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*. Delft: Eburon
- Kelber, H. (2008) Is Andy Stern's SEIU Organizing Model Good or harmful for Workers and Unions? *The Labor Educator*, 9 April
- Kelly, J.E. (1998) *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge / LSE
- Kersley, M., C. Alpin, J. Forth, A. Bryson, H. Bewley, G. Dix, S. Oxenbridge (2006) *Inside the Workplace. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London/New York: Routledge
- Keune, M. (2008) *Unions and Democracy in Europe: Background, Challenges and Agenda*, Brussels: ETUI-REHS
- Kirkland, R. (2006) The new face of labor, *Fortune*, 10 October
- Klandermans, B., J. Visser (1995) *De vakbeweging na de welvaartsstaat*. Assen: Van Gorcum
- Klaveren, M. van (2001) *De FNV en de regionale overleconomie: rapport voor de FNV*. Eindhoven: STZ advies & onderzoek
- Klaveren, M. van, W. Sprenger (2004) Tiptoe through the tulips: the uneasy development of strategic unionism in Polder Country, in T. Huzzard, D. Gregory, R. Scott (eds.) *Strategic Unionism and Partnership: boxing and dancing?* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 107-124
- Klaveren, M. van, W. Sprenger (2005) *Boxing and Dancing: Dutch Trade Union and Works Council Experiences Revisited*. Amsterdam: University of Amsterdam / AIAS, Working Paper 05-40
- Klaveren, M. van, K. Tijdens (eds) (2008) *Bargaining issues in Europe: comparing countries and industries*, Brussels: ETUI-REHS/UvA-AIAS/WagelIndicator
- Klaveren, M. van, K. Tijdens (2009) Loonwijzer. Dekkingsgraad CAO, *Zeggenschap* 20(1): 39
- Klaveren, M. van, W. Sprenger (2009) Union organising in the Netherlands – a combination of organising and servicing strategies, in G. Gall (ed.) *Union organising – current practice, future prospects*, Basingstoke: Palgrave (te verschijnen)
- Lewis, P. (2005) Under Fire, interview with Michael Crosby, *Workers Online*, October
- Lichtenstein, B. (2008) The battle for labor's future, *LA Times*, 22 May
- Maher, K. (2009) AFL-CIO, Breakaway Unions Discuss Reuniting, *The Wall Street Journal*, 9 January

- Marijnissen, L. (2008) *Met één hand kun je niet klappen – over organising binnen de vakbeweging*, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam
- McGauran, K., K. Hudig (2008) *Organizing: Vakbondsmodel met een toekomst*, Klasse, 26 maart
- Meijer, R., D. Kloosterboer (2009) *Eerst organiseren, dan kletsen! Over de noodzaak tot herontdekking van vakbondskracht*, Kluwer (te verschijnen)
- Milkman, R. (2006) *L.A. Story, Immigrant Workers and the Future of the US Labor Movement*. New York: Russell Sage Foundation
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2006) *Voorjaarsrapportage CAO-afspraken 2006*. Den Haag
- Moberg, D. (2008) *Dissent in the Ranks, SEIU Is the Nation's Fastest Growing Union – But at What Cost? In These Times*, April 9
- Monks, J. (TUC) (2001) *Reaching the missing millions, the report of the TUC's Promoting Trade Unionism Task Group*, London
- Mundlak, G. (2007) *Organizing workers in centralized bargaining systems*, Tel Aviv University, paper
- Musah, S. (2006) *Does Organising or Partnership Offer a Path to Trade Union Revival* (<http://www.newunionism.net/>)
- Noten, H. (1996) *Denken in twee waarheden*, *Zeggenschap*, 7(4): 31-33
- OECD (1997) *OECD Employment Outlook 1997*. Paris
- OECD (2008) *Trade union density 1960-2007* ([www.oecd.org/dataoecd/25/42/39891561.xls](http://www.oecd.org/dataoecd/25/42/39891561.xls))
- Oxenbridge, S. (2000) *Trade union organising among low-wage service workers: lessons from America and New Zealand*. Cambridge: ESCR
- Peetz, D. (1998) *Unions in a Contrary World*. Cambridge: Cambridge University Press
- Peetz, D., B. Pocock, C. Houghton (2007) *Organizers' Roles Transformed? Australian Union Organizers and Changing Union Strategy*, *Journal of Industrial Relations* 49(2): 151-166
- Rehder, B. (2007) *Kampagnenpolitik zwischen Siegen und Los Angeles*, *Mitbestimmung*, 12: 10-15
- Rehder, B. (2008) *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*; *Berliner Journal für Soziologie* 18(3): 344-369

- Richards, A. (2006) *Does Union Democracy Affect Organising Strategies? Some Evidence from Britain*, paper University of Washington, 24-25 February
- Schnabel C., S. Zagelmeyer, S. Kohaut (2005) *Collective bargaining structure and its determinants. An empirical analysis with British and German establishment data*, Nürnberg: IAB
- Schnabel C., J. Wagner (2007a) Einführung: Gewerkschaftsmitgliederschaft in Deutschland: Strukturen, Determinanten und Tendenzen, *Industrielle Beziehungen* 14(2)
- Schnabel C., J. Wagner (2007b) Union density and determinants of union membership in 18 EU countries: evidence from micro data, 2002/03, *Industrial Relations Journal* 38(1): 5-32
- Schnabel C., J. Wagner (2008) *The Aging of the Unions in West Germany, 1980–2006*. Bonn: IZA Working Paper No. 3661
- Stekelenburg, J. (1993) Een nieuwe koers naar veelkleurige vooruitzichten, *Zeggenschap*, 2(6)
- Stern, A. (2006) *A Country That Works, Getting America Back on Track*. New York: Free Press
- Tomkins, M. (2008) *Australian Union Membership Growth Strategies*, University of Queensland, paper
- TUC (2008) *Unions celebrate 10th anniversary of TUC Organising Academy*, 9 October, London
- Turberville, S.R. de (2004) Does the 'organizing model' represent a credible union renewal strategy? *Work, Employment, Society* 18(4): 775-794
- Turberville, S. de (2007) Union organizing: a response to Carter, *Work, Employment, Society* 21(3): 565-577
- Vernon, G. (2006) Does Density Matter? The Significance of Comparative Historical Variation in Unionization, *European Journal of Industrial Relations* 12(2): 189-209
- UNI (2009), UNI welcomes introduction of Employee Free Choice Act in US Congress. (<http://www.uniglobalunion.org>, 10 maart)
- Visser, J. (2006) Union membership statistics in 24 countries, *Monthly Labor Review*, January: 38-49
- Visser, J., C. van Rij (1999) *Vakbeweging en flexibiliteit*. Den Haag: Welboom
- Vreeman, R., F. Hendriks (1990) Investeren in verhoging organisatiegraad, *Zeggenschap*, 3
- Waddington, J. (2006) Why Do Members Leave? The Importance of Retention to Trade Union Growth, *Labor Studies Journal* 31(3): 15-38

Wills, J. (2005) *The Geography of Organising in Low Paid Service Industries in the UK; Lessons from the T&G's Campaign to Unionise the Dorchester Hotel*, London: Blackwell

Woodruff, T. (2007) Gewerkschaftsaufbau in schwierigen Zeiten, in Bremme, Fürniss, Meinecke (eds) *Never work alone, Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. VSA-Verlag, Hamburg