

# De toekomst van de vakbeweging

**De vakbeweging heeft al geruime tijd grote moeite haar leden vast te houden en nieuwe leden te winnen. Dit valt niet enkel te verklaren met het aanbodoverschot op de arbeidsmarkt, waardoor de bonden minder voor hun leden gedaan krijgen bij de cao-onderhandelingen. Dit artikel bespreekt een aantal maatschappelijke tendenties en ontwikkelingen op het vlak van de bedrijfsorganisatie, die de aantrekkingskracht van de vakbeweging aantasten. Vervolgens worden de mogelijkheden verkend om het tij te keren. De auteurs menen dat een gedecentraliseerde en op ondernemingsniveau gedifferentieerde belangenbehartiging gecombineerd moet worden met het bevorderen van maatschappelijke solidariteit en rechtvaardigheid.**

**DRS. J.A. DE JONG – DRS. J. PAAUWE\***

De moeilijke positie van de vakbeweging is sinds 1983 een regelmatig terugkerend onderwerp in kranten en weekbladen. Met name het ledenverlies en de daardoor dalende organisatiegraad zijn herhaaldelijk belicht. Uiteraard werd daarbij gefilosofeerd over de oorzaken van deze ontwikkeling. Inmiddels is ook onderzoek gedaan naar de gedaalde belangstelling voor het vakbondslidmaatschap<sup>1</sup>. Als oorzaken komen daaruit naar voren:

- de hoge werkloosheid;
- verschuivingen in de sectorale verdeling van de werkgelegenheid;
- veranderde arbeidspatronen;
- het gewijzigde waardenpatroon.

Behalve deze externe factoren kunnen enkele interne factoren worden genoemd die de aantrekkingskracht van de vakbeweging hebben verminderd. Te noemen zijn:

- fusies van vakbonden, die geleid hebben tot het niet meer herkenbaar zijn van de bond vanuit een specifieke beroepsachtergrond;
- gebrekkige dienstverlening;
- gebrek aan 'markt'-onderzoek;
- geringe onderlinge samenwerking van vakbonden;
- gebrek aan exclusieve voordelen voor leden;
- negatieve beeldvorming in de media.

De vakbeweging heeft de daling van het ledental niet lijdzaam ondergaan. Zij is op zoek gegaan naar mogelijkheden om zowel de collectieve als de individuele belangenbehartiging te verbeteren zonder daarbij haar bijdrage aan de opbouw van een rechtvaardiger en meer democratische samenleving te verminderen. Onder de noemer van FNV 2000 en CNV-project Toekomst zijn de nodige initiatieven ontwikkeld, die op dit moment in uitvoering zijn<sup>2</sup>.

De voornaamste accenten in de benadering van zowel FNV als CNV zijn:

- verbetering van de individuele dienstverlening aan leden, met name op het gebied van juridische bijstand, sociale zekerheid, belastingen, en dergelijke;
- het opzetten van marktonderzoek;
- aanwezig zijn op de werkplek en in de woonomgeving, door het organiseren van spreekuren, vakbondswinkels en dergelijke;
- actievere belangenbehartiging voor specifieke doelgroepen zoals jongeren, vrouwen, oudere werknemers;
- meer aandacht voor de diverse beroepsgroepen binnen iedere bedrijfstak;
- inspanningen om de organisatiegraad in de dienstensector te verhogen.

Gezien de snel veranderende maatschappelijke situatie is het de vraag of deze aanpak voldoende is om de toekomst van de vakbeweging te verzekeren. Ons inziens is een meer strategische en offensieve aanpak gewenst. Wij zullen deze stelling in dit artikel verdedigen en toelichten. Eerst gaan wij kort in op een aantal actuele en toekomstige trends. Wij onderscheiden economische trends, organisatorische trends en sociaal-politieke trends. Elke categorie stelt haar eigen eisen aan het beleid van de vakbewe-

\* De schrijvers zijn werkzaam bij de afdeling onderzoek van het Christelijk Nationaal Vakverbond. Dit artikel is een bewerking van een lezing door J. Pauwe gehouden op het Industrial Relations Congress, Brussel, 25/26 november 1987.

1. Zie voor een uitvoeriger uiteenzetting J.C. van Ham, J. Pauwe en A.R.T. Williams, De vakbeweging in Nederland: van leden naar klanten, *ESB*, 15 mei 1985, blz. 468-473 en idem, *Adapting to change: the case of the trade unions in the Netherlands*, gepresenteerd tijdens de Europese Conferentie over de rol van de vakbonden in het komende decennium, Maastricht, 20, 21 en 22 november 1985.

2. Zie het FNV-rapport *FNV 2000*, februari 1987. Zie het eindrapport van de CNV-projectgroep Toekomst, februari 1987.

ging in de jaren negentig. Hoe de vakbeweging met een samenhangend beleid aan die eisen tegemoet zou kunnen komen, komt daarna aan de orde.

## Toenemende internationale concurrentie

Allereerst komen enkele economische trends aan bod<sup>3</sup>. De concurrentie is heviger geworden en krijgt een steeds algemener en internationaler karakter. Voor een deel kan deze ontwikkeling verklaard worden door een stagnerende economische ontwikkeling. Andere oorzaken zijn de snelle groei van de informatietechnologie en de verbetering van transport- en telecommunicatiemogelijkheden. Ten slotte neemt de concurrentie sterk toe door de opkomst van enkele nieuwe industrielanden, de 'newly industrialising countries' (nic's).

De concurrentie heeft zowel betrekking op de output (produkten en diensten) als op de input. Bij de input denken we niet alleen aan grondstoffen, maar ook aan de loonen salarisschalen, de beschikbaarheid van adequaat personeel, het opleidingsniveau, de vakbekwaamheid, de financieringsmogelijkheden, diensten enz. Parallel aan de toenemende internationale concurrentie kan een grotere internationale mobiliteit van kapitaalstromen waargenomen worden.

Met name de concurrentie aan de inputzijde is van belang voor vakbonden. Men denke hierbij aan mogelijke gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid en voor de werkgelegenheid. Beide zullen sterk worden beïnvloed door veranderingen in de internationale handel en industrie. Tot nu toe is de vakbeweging er onvoldoende in geslaagd op internationaal niveau invloed te verwerven. In de nabije toekomst zal de vakbeweging meer inhoud moeten geven aan samenwerking in internationaal verband. In dit opzicht is het ook van belang goed geïnformeerd te zijn over multinationale ondernemingen. Meer onderzoek naar dergelijke ondernemingen is gewenst. Het CNV heeft al diverse onderzoeksprojecten gestart inzake de activiteiten van multinationale ondernemingen in de derde wereld, bij voorbeeld Firestone (in Liberia), Philips (in de Filipijnen), Koninklijke Emballage Industrie Van Leer (in Nigeria) en CC Friesland (in Nigeria).

## Organisatorische trends

### Flexibiliteit

De sterke internationale concurrentie en de stagnerende economische groei hebben in het bedrijfsleven geleid tot inspanningen om de efficiëntie te verbeteren<sup>4</sup>. Daarbij wordt vooral kritisch gekeken naar de personeelskosten. De gewijzigde internationale economische omstandigheden hebben tegelijkertijd geleid tot een roep om meer flexibiliteit.

Technologische vernieuwingen, zoals bij voorbeeld CAD/CAM, maken het mogelijk produkten sneller aan te passen aan de veranderende behoeften van de markt. Dit impliceert een verkorting van de produktlevenscyclus. Ook dit legt een grote druk op het aanpassingsvermogen van ondernemingen en doet de behoefte aan flexibiliteit toenemen.

Hoewel het begrip flexibiliteit voor arbeidsorganisaties heel verschillende betekenissen kan hebben (denk bij voorbeeld aan uitbesteding van productie, samenwerking tussen ondernemingen in de vorm van joint ventures), beperken we ons hier tot de zogenoemde 'sociale flexibiliteit', dat wil zeggen flexibiliteit van de arbeid<sup>5</sup>. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen numerieke flexibiliteit

en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibiliteit heeft betrekking op het variëren van de aantallen en de contracten van de werknemers. Functionele flexibiliteit ('multi-skilling') daarentegen heeft betrekking op de kwaliteit en inzetbaarheid van de arbeidskracht. Hierbij wordt gepoogd het aantal verschillende werkzaamheden dat een werknemer kan uitvoeren te vergroten. Dit kan bij voorbeeld bevorderd worden door training, functieroulatie enz.

Het bevorderen van functionele flexibiliteit is niet goedkoop. De meeste bedrijven richten hun inspanningen dan ook slechts op die werknemers die behoren tot de z.g. kern van de organisatie. In deze gedachte draagt een stabiele kerngroep van werknemers de specifieke activiteiten van de organisatie. Zij bestaat meestal uit full-time medewerkers in vaste dienst, die ook over de nodige loopbaanperspectieven beschikken. Als we vanuit de kern naar de 'rand' van de organisatie gaan, zien we dat daar numerieke flexibiliteit steeds belangrijker wordt. Werknemers die aan de rand van de arbeidsorganisatie staan kunnen weliswaar zowel full-time als in deeltijd werken. Maar zij hebben in het algemeen minder zekerheid en toegang tot carrièremogelijkheden dan de kern. Het bedrijf biedt hun wel een baan, maar geen loopbaan. Hun arbeid is inwisselbaar en hun werkzaamheden zijn niet specifiek voor het bedrijf. Het bedrijf doet een sterk beroep op de externe arbeidsmarkt voor de vervulling van deze functies. Het is niet verwonderlijk dat het verloop onder deze groep werknemers veelal noodgedwongen hoog is.

Samenvattend kunnen we drie groepen werknemers onderscheiden:

- kernwerknemers met een volledige werkweek en carrièrevooruitzichten;
- rand-werknemers met een volledige werkweek, maar zonder carrièrevooruitzichten en met onzekere arbeidstoeekomst;
- rand-werknemers die in deeltijd werken, eveneens zonder carrièrevooruitzichten en met onzekere arbeidstoeekomst.

### Bedreiging

Het is duidelijk dat de geschetste veranderingen een bedreiging betekenen voor de historische verworvenheden van de vakbeweging, zoals vaste arbeidscontracten, zekerheid van werk en ontplooiingsmogelijkheden voor alle werknemers. De vakbeweging is dus in het defensief gedrongen. Als vertegenwoordiger van werknemersbelangen zal de vakbeweging echter voortgaan met het verdedigen en handhaven van verworvenheden die passen in een rechtvaardige en menselijke samenleving. Dit is niet een starre opstelling, want tegelijkertijd wil ook de vakbeweging meewerken aan het vormgeven van goede en eventueel flexibeler arbeidsverhoudingen.

Op- en afroepcontracten en nulurencontracten zijn echter als uitwassen te beschouwen en daarom uit den boze. Het onderscheid tussen kern- en randwerknemers, waar het management op uit is, roept een nieuwe categorie van achtergestelde werknemers in het leven. Die achterstelling geldt in het bijzonder hen die op basis van flexibele arbeidscontracten werken en derhalve onzekere toekomstverwachtingen hebben. Dat geldt eveneens voor hen die in deeltijd werken. 85 procent van de deeltijdwerkenden zijn vrouwen. Volgens prognoses van het Ministerie van Socia-

3. Gebaseerd op R.B. Freeman, *Can unions prosper in post-industrial society*, gepresenteerd tijdens het internationale symposium over de toekomstvooruitzichten van vakbonden, Brussel, december 1986, en H. Bosch en A.R.T. Williams, *Challenge for management: organizational flexibility*, in: *Nederland naar de jaren negentig*, VUGA, 's Gravenhage, 1987, blz. 143-160.

4. Zie Bosch en Williams, op. cit.

5. Gebaseerd op J.C. van Ham, J. Paauwe, A.R.T. Williams, *Human resource flexibility, some necessary conditions for success*, *Personnel Review*, 1987, jg. 16, nr. 2.

le Zaken en Werkgelegenheid zal in het jaar 2000 62 procent van de werkende vrouwen in deeltijd werken.

Voor de vakbeweging is het een belangrijke nieuwe uitdaging om deze ontwikkeling te keren. In de komende jaren zullen de vakbonden daarom in toenemende mate betrokken zijn bij het bevorderen van goede arbeidscontracten en scholings- en vormingsmogelijkheden, zodat deze werknemers een sterke onderhandelingspositie krijgen op de externe arbeidsmarkt. Daarnaast blijft het ook nodig het stelsel van sociale zekerheid te verbeteren voor hen die werkloos worden.

### Deconcentratie en decentralisatie

De introductie van nieuwe technologieën is behalve voor het streven naar flexibiliteit verantwoordelijk voor het ontstaan van nog twee relevante organisatorische trends<sup>6</sup>: deconcentratie en decentralisatie.

Het begrip deconcentratie verwijst naar de geografische spreiding van bedrijven. Meer dan voorheen worden bedrijven dicht bij toeleverings- en afzetmarkten gevestigd. Zowel op nationaal als internationaal niveau leidt dit tot een toenemende spreiding van bedrijvigheid.

Met decentralisatie wordt de spreiding van macht over de verschillende delen van de onderneming aangeduid. Daarbij krijgt de ontwikkeling van het ondernemingsbeleid en de besluitvorming om dat beleid uit te voeren een meer decentraal karakter. Dit heeft onder meer tot gevolg dat cao-onderhandelingen minder op nationaal en meer op bedrijfstak-, of zelfs op ondernemingsniveau zullen plaatshebben. De vakbeweging zal zich hieraan moeten aanpassen door zelf ook te decentraliseren. Het valt te voorzien dat de vakbondskantoren in de regio een uitbreiding van werkzaamheden ondergaan.

### Kwaliteitszorg

Ten slotte willen we hier ingaan op een trend die in het bedrijfsleven aangeduid wordt met 'integrale kwaliteitszorg'. Integrale kwaliteitszorg houdt in dat iedere betrokkene bij het productieproces in ruime zin verantwoordelijkheid krijgt voor het resultaat, maar ook voor het verloop van het proces. Deze verantwoordelijkheid kan alleen gestalte krijgen als de arbeidsorganisatie wordt aangepast in de richting van de nieuwe managementopvattingen van bij voorbeeld MANS. In die opvattingen dient ook de positie van de werknemers te worden verbeterd. Bovendien blijkt uit de praktijk dat de invoering van nieuwe technologieën het mogelijk maakt arbeidstaken breder en gevarieerder te maken door de arbeidsorganisatie aan te passen.

De vakbeweging moet op deze trend inspelen. Zij kan daardoor de doelstellingen van verbetering van de 'kwaliteit van de arbeid' en medezeggenschap, zoals die door de vakbeweging bepleit worden, trachten te realiseren. Het CNV en de FNV hebben reeds dienstencentra voor advies en hulp met betrekking tot de introductie van nieuwe technologieën en verbetering van de totale kwaliteit opgericht om hier op bedrijfsniveau aan te werken.

### Sociaal-politieke trends

Als derde categorie bespreken wij enkele relevante sociaal-politieke trends. Drie trends markeren de overgang van de welvaartsstaat van de jaren zeventig naar de zogenoemde zorgzame samenleving van de jaren tachtig:

- privatisering;
- deregulering;
- de afbouw van het stelsel van sociale zekerheid.

De economische crisis en het toenemende begrotingstekort van de overheid hebben geleid tot afbraak van het

stelsel van sociale zekerheid. Dit heeft grote weerstand opgeroepen bij de vakbeweging, maar zij was niet in staat dit proces te keren. Wel werd de regering tot enkele concessies gedwongen. Vanuit vakbondsoptiek waren deze echter onvoldoende. De huidige samenleving kenmerkt zich weliswaar nog steeds door een minimaal niveau aan sociale voorzieningen waarop een ieder in nood kan terugvallen. De burger kan echter in mindere mate bij de overheid aankloppen voor aanvullende hulp. Men is daarvoor aangewezen op familie en vrienden, en natuurlijk op 'sociale organisaties'. Deze organisaties vervullen een brugfunctie tussen het individu en de terugtrekkende overheid. Zij kunnen de gevolgen van de zogenoemde zorgzame samenleving voor individuele burgers opvangen door het opzetten van vervangende zorg.

De vakbonden nemen een bijzondere plaats in te midden van dergelijke organisaties vanwege het feit dat zij zowel werknemers als uitkeringsgerechtigden representeren. Ook hier zien we dat aantasting en bedreiging van maatschappelijke verworvenheden, waartegen de vakbeweging zich sterk verzet heeft, tegelijkertijd nieuwe uitdagingen en mogelijkheden in zich bergen. Zij kunnen deelbelangen en eventuele tegenstellingen overbruggen en zo bijdragen tot het bereiken van maatschappelijke consensus. In de nabije toekomst kan de vakbeweging dan ook een belangrijke rol vervullen bij:

- het voorzien in betaalbare gezondheidszorg;
- aanvullende pensioenvoorzieningen;
- betaalbare ziektekostenverzekeringen;
- aanvullingen op sociale uitkeringen via cao-onderhandelingen.

### De toekomst

#### Specialisatie

Eén belangrijke trend is nog onvoldoende aan bod gekomen. In de komende jaren zullen informatie en de selectie van informatie steeds belangrijker worden in het economische leven. Informatie en know how zullen eveneens van vitaal belang zijn voor de vakbeweging. In het verleden was de vakbeweging erg breed georiënteerd. Vakbonden hielden zich behalve met sociaal-economische thema's ook bezig met milieuproblemen, vrede en ontwapening. In zekere zin had de vakbeweging in dit opzicht wel iets van een politieke partij. Ten einde zich te onderscheiden van de politiek, maar vooral om professioneel te kunnen werken en als autoriteit te worden erkend, verwachten wij dat de vakbeweging in de jaren negentig haar beleids terreinen zal beperken tot:

- werk en werkgelegenheid (zowel kwantitatief als kwalitatief);
- inkomen (lonen, salarissen, sociale voorzieningen en werknemersvoorzieningen);
- medezeggenschap;
- scholing en vorming;
- internationale solidariteit;
- individuele dienstverlening aan leden.

Dit wil niet zeggen dat de vakbeweging andere relevante beleidsterreinen geheel links zou moeten laten liggen. Maar juist door zich te concentreren op een beperkt aantal activiteiten en beleidsterreinen zal de vakbeweging in staat zijn invloed te (her)winnen. Vakbonden kunnen in dit opzicht een voorbeeld nemen aan het bedrijfsleven door zich meer te richten op hun kerntaken, hun 'core-business' en nevenactiviteiten over te laten aan andere organisaties dan wel die in samenwerking, joint ventures, met andere orga-

6. Definities gebaseerd op Bosch en Williams, op. cit.

nisaties ter hand te nemen. Op deze manier kan een grotere flexibiliteit worden bereikt, zoals de volgende voorbeelden aangeven. De FNV is een overeenkomst aangegaan met de gezamenlijke Nederlandse milieu-organisaties. Het CNV heeft met betrekking tot consumentenbeleid en -belangen, een overeenkomst gesloten met twee professionele consumentenorganisaties.

### Decentralisatie

We noemden al dat door processen van decentralisatie en door de terugwijkende houding van de overheid de onderhandelingen over arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden steeds meer zullen plaatsvinden op bedrijfstak- en ondernemingsniveau. Evenredig aan deze trend zal de invloed van vakcentrales op nationaal niveau afnemen en die van de bonden op bedrijfstakniveau toenemen. Meer en meer zullen vakcentrales dan ook omgevormd worden tot dienstverleningsinstellingen ten behoeve van de aangesloten bonden. Meer dan voorheen zullen de 'strategische keuzes' op bedrijfstak- en ondernemingsniveau gemaakt worden. Dat wil zeggen dat bij voorbeeld cao-onderhandelingen niet van bovenaf gedictieerd worden en dat er volop gelegenheid is details op ondernemingsniveau te regelen. Het voordeel is dat bijzondere omstandigheden veel gemakkelijker in ogenschouw kunnen worden genomen, en dat vakbondsleden meer zeggenschap krijgen over hun eigen arbeidscontract. Het is duidelijk dat deze ontwikkeling zal leiden tot meer gedifferentieerde arbeidscontracten, toegesneden op specifieke groepen werknemers.

Uiteraard blijven er nog tal van taken voor de vakcentrales op nationaal niveau en in het verband van de SER en de Stichting van de Arbeid. Deze taken zullen vooral betrekking hebben op:

- de overdracht van de uitvoering van de werknemersverzekeringen van de overheid aan de werkgevers- en werknemersorganisaties;
- de realisatie van een tripartite bestuursstructuur met betrekking tot de arbeidsvoorziening;
- uitbreiding van de wetgeving met betrekking tot medezeggenschap, vooral wat de introductie van nieuwe technologieën (automatisering) betreft;
- scholing en vorming met betrekking tot actuele arbeidsmarktontwikkelingen;
- bestrijding van langdurige werkloosheid, in het bijzonder met betrekking tot etnische minderheden.

Tot slot zullen de vakcentrales sterk betrokken zijn bij klantgerichte activiteiten voor bijzondere doelgroepen, zoals vrouwen, jongeren, oudere werknemers, buitenlandse werknemers en werklozen. Al deze doelgroepen hebben immers specifieke belangen onafhankelijk van de bedrijfstak waarin zij werken, willen werken of hebben gewerkt.

Op bedrijfstakniveau zullen de vakbonden meer gaan functioneren als 'koepelorganisaties'. Binnen een dergelijk organisatorisch concept hebben de verschillende werksorten en beroepsgroepen de mogelijkheid zich zelf te manifesteren. Men denke hierbij aan bijeenkomsten, seminars, eigen bladen enz. Zo zou bij voorbeeld binnen de Dienstenbond CNV een bond voor bank- en verzekeringspersoneel kunnen ontstaan en een associatie van medewerkers in de automatiseringsbranche. Dit schept mogelijkheden tot een gedifferentieerde werkwijze ('small is beautiful') binnen een groter geheel ('big is powerful').

Op ondernemingsniveau zal de decentralisatie van invloed zijn op de werkzaamheden van bestuurders en kaderleden. Zij zullen zich intensiever bezighouden met het verder specificeren en completer maken van cao's binnen het kader van meer globale afspraken op bedrijfstak- en/of nationaal niveau. Ook het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid in samenhang met integrale kwaliteitszorg en de medezeggenschap in relatie tot het invoeren van nieuwe

technologieën en de daaraan verbonden sociaal-organisatorische wijzigingen zal meer van hun aandacht vergen. Dat geldt ten slotte ook voor scholing en vorming. Het bovenstaande impliceert tevens een nauwe samenwerking tussen vakbondsbestuurders en kaderleden enerzijds en leden van ondernemingsraden anderzijds.

Wij denken dat het CNV met zijn werkwijze (gebaseerd op noties van solidariteit, verantwoordelijkheid, overleg en samenwerking) een goede ingang heeft op ondernemingsniveau. Informatie en know-how zullen echter steeds belangrijker worden voor effectief vakbondswerk. De CNV-afdeling onderzoek ontplooit daarom initiatieven ten behoeve van de CNV-werkorganisatie in de jaren negentig. Die initiatieven zijn vooral gericht op het realiseren van regionale advies- en informatiecentra ter ondersteuning van het vakbondswerk op bedrijfstak- en ondernemingsniveau.

---

### Slot

Wil de vakbeweging in de toekomst maatschappelijk een rol van betekenis blijven spelen, dan lijkt zij te moeten veranderen in de richting van een professionele, meer gedecentraliseerde en gedifferentieerde organisatie. De vakcentrales zullen, naast overlegpartner van overheid en werkgevers, vooral ondersteunende en dienstverlenende organisaties zijn ten behoeve van vakbondswerk op bedrijfstak- en ondernemingsniveau.

Maar uit de trends die in dit artikel zijn genoemd, is geen blauwdruk voor de Nederlandse vakbeweging in de jaren negentig af te leiden. Veel vragen blijven vooralsnog onbeantwoord. In hoeverre zal verdere Europese integratie, met als begin de vorming van een Europese markt in 1992, internationale samenwerking van vakbonden stimuleren? Hoe moet een dergelijke samenwerking vorm krijgen als we tegelijkertijd in de richting van een meer gedecentraliseerde en gedifferentieerde werkwijze koersen? En hoever staat het beeld van de toekomstige gespecialiseerde en professionele vakbondsbestuurder af van de generalistische vakbondsbestuurders van nu, die het bedrijfsleven nog als werknemer kennen. Ook is nog niet duidelijk welke invloed de verwachte instroom van vrouwen in het arbeidsproces zal hebben op de stellingname van de vakbeweging in de komende jaren. Men denke hierbij aan onderwerpen als kinderopvang, kwaliteit van de arbeid en organisatiestructuur.

Op deze vragen zal de vakbeweging antwoorden moeten vinden die stroken met haar opvattingen over solidariteit, rechtvaardigheid en verantwoorde belangenbehartiging. Als drager van het maatschappelijk middenveld vervult de vakbeweging een belangrijke rol in het vormen van consensus – ondanks diverse deelbelangen en van elkaar verschillende sociaal-economische posities van haar leden. Solidariteit verbindt in onze samenleving de verschillende categorieën werknemers en uitkeringsgerechtigden. Het is de olie die de maatschappelijke machine draaiende houdt. Om de maatschappelijke solidariteit inhoud te geven moeten de vakbonden voldoende ruimte krijgen. Dat is mede de verantwoordelijkheid van werkgevers en overheid.

Jan de Jong  
Jaap Paauwe