

De vakbeweging in Nederland: van leden naar klanten

Een bijdrage tot discussie

DRS. J.C. VAN HAM* – DRS. J. PAAUWE** –
PROF. DR. A.R.T. WILLIAMS***

Er zijn aanwijzingen dat het ledental van de Nederlandse vakbonden langzaam daalt. De verklaring voor dit verschijnsel wordt meestal gezocht in de positie van de vakbeweging, die macht en invloed aan het verliezen is. De auteurs van dit artikel zijn het daarmee niet eens: de bonden zijn niet weg te denken uit ons sociaal-economische bestel. Op basis van een inventarisatie van de terreinen waarop de vakbond actief is, en mogelijke oorzaken van het ledenverlies, stellen zij dat de doelgroepen waarop de vakbeweging zich richt, echter zijn veranderd. Minder mensen zijn werkzaam in gemakkelijk te organiseren sectoren, en minder personen hebben een volledige dagtaak. Bovendien is er sprake van een verandering van de waarden en normen: door de individualisering stellen (potentiële) leden steeds meer van elkaar verschillende eisen en verlangens, die sterk op de directe belangenbehartiging betrekking hebben. Er is sprake van een tweedeling in het ledenbestand tussen leden die uit ideologische gronden zijn toetreden en „klanten” die uit pragmatische overwegingen zich (willen) aansluiten. Om het ledenverlies tegen te gaan is vereist dat de bonden hun organisatie taakstelling en financiering hierop instellen.

Inleiding

Vanaf 1980 zien we het ledental van de vakbeweging teruglopen. Dat verschijnsel beperkt zich niet tot Nederland. Ook in diverse andere Europese landen (Frankrijk, West-Duitsland, Italië, Groot-Brittannië) en in de Verenigde Staten van Amerika daalt het aantal vakbondsleden.

Velen zijn van mening dat tegelijk met de daling van het ledental de macht van de vakbeweging afneemt en dat die tendens zich in de toekomst voortzet. De vakbeweging zou haar langste tijd hebben gehad en haar aantrekkingskracht tegenover leden en (potentiële) leden steeds meer verliezen. Er zijn zelfs al voorspellingen dat de vakbeweging in de VS rond het jaar 2000 slechts een organisatiegraad van ongeveer 10% zal kennen. Momenteel bedraagt deze 18,8%, in 1980 nog 23%¹⁾. Wat de situatie in Nederland betreft maken recente kranteberichten melding van een vertrouwelijke studie van de Industriebond FNV, waarin het huidige ledental van 220.000 bij ongewijzigd beleid zal zakken naar 127.000 in 1990²⁾.

Merkwaardig genoeg wordt in de diverse verklaringen met betrekking tot ledenverlies steeds een relatie gelegd tussen ledental en positie van de vakbeweging. Een verminderde aanhang zou ook leiden tot een geringere betekenis en invloed van de vakbeweging. Merkwaardig, omdat de vakbeweging in ons maatschappelijk bestel functies vervult die ten eerste nauwelijks of niet op adequate wijze door andere actoren overgenomen kunnen worden en ten tweede niet direct afhankelijk zijn van het aantal leden. In dit artikel geven wij die functies weer. Hierbij maken we een onderscheid tussen enerzijds de functie van de vakbeweging bij de bescherming van individuen tegenover grote collectiviteiten, zoals bedrijven, instellingen, werkgeversorganisaties en uitkeringsinstanties, en anderzijds de functie van de vakbeweging in het geheel van het functioneren van ons sociaal-economisch bestel.

Uiteraard heeft het ledenverlies wel gevolgen, in die zin dat het leidt tot daling van inkomsten. Er is dus wel een relatie tussen le-

dentel en financiering van vakbondsactiviteiten. Vandaar ook dat we – na eerst kort te zijn ingegaan op de oorzaken van ledenverlies – voorstellen doen om te komen tot oplossing van dat financieringsprobleem³⁾. Dit kan door aanpassing van organisatie en werkwijze. Immers, de vakbeweging beweegt zich – net als bedrijven – op een markt met doelgroepen die aan veranderingen onderhevig zijn. Aanpassing van beleid, taakstelling en organisatievorm is onzes inziens dan ook onontkoombaar.

Belangenbehartiging

Eén van de belangrijkste taken van de vakbeweging is de bescherming van individuen ofte wel de behartiging van de belangen van haar leden. Dit is ook de oorsprong van de vakbeweging. Belangenbehartiging ontstaat doordat groepen werknemers (i.c. de factor arbeid) daartoe een organisatie oprichten en mensen aanstellen om op professionele wijze hun belangen te beharti-

* Hoofd afdeling Sociaal Onderzoek Nederlandse Philipsbedrijven BV, Eindhoven.

** Wetenschappelijk medewerker afdeling onderzoek, Christelijk Nationaal Vakverbond, Utrecht.

*** Hoogleraar Bedrijfspsychologie, Economische Faculteit, Erasmus Universiteit Rotterdam. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.

1) *Het financiële Dagblad*, 13 februari 1985.

2) *Trouw*, 26 januari 1985.

3) Voor een enkele vakbond in Nederland leidt ledenverlies niet direct tot financieringsproblemen vanwege een sterke vermogenspositie en de daaruit voortvloeiende opbrengsten (voorbeeld: Industriebond FNV, *Trouw*, 16 februari 1985). Wij nemen echter aan dat een dergelijke situatie een uitzondering is en dat het merendeel der vakbonden – en zeker ook de vakcentrales FNV en CNV – bij langdurig ledenverlies te kampen krijgt met financieringsproblemen.

gen. Immers, het individu zelf is veelal onvoldoende in staat om zich te beschermen tegen — en weerstand te bieden aan — veel machtiger organisaties en instanties. Juist door de bundeling van individuen beschikken werknemers eveneens over een collectiviteit die in het geheel van beïnvloedings- en besluitvormingsprocessen tegenmacht vormt en tegenspel 4) kan bieden. Dit geldt zowel voor werkenden als uitkeringsgerechtigden. In het geval er problemen ontstaan met de uitkeringsinstantie, kan de uitkeringsgerechtigde (mits lid) immers ook een beroep doen op de vakbond voor advies en juridische bijstand.

Zijn er dan geen andere instanties of organisaties die het individu deze bescherming kunnen bieden? Als we de verschillende alternatieven de revue laten passeren — en dan toegespitst op personen werkzaam in organisaties — kunnen we denken aan wetgeving, de personeelsfunctie en de ondernemingsraad, medezeggenschaps- dan wel dienstcommissie.

Wetgeving

Alleen wetten die eenvoudig en begrijpelijk zijn, voorzien zijn van de nodige sancties en vergezeld gaan van een adequaat inspectieapparaat, kunnen als effectief worden beschouwd. Het merendeel der wetten die zijn gericht op de bescherming van de samenleving dan wel van individuen tegenover grote organisaties, ontbreekt het aan één of meer van deze essentiële eigenschappen. Voorbeelden zijn de Wet op de ondernemingsraden, Arbeidsomstandighedenwet, milieuwetgeving enz. Voorts is uit onderzoek gebleken dat wanneer individuen procederen tegen grote bedrijven en instellingen, zij weinig kans hebben om zo'n proces te winnen. Dit komt doordat grote organisaties over meer financiële middelen beschikken, betere advocaten kunnen aantrekken en mede daardoor over meer uithoudingsvermogen beschikken 5).

Personeelsfunctie

Bij een beschouwing over de personeelsfunctie in relatie tot belangenbehartiging van individuen, dient allereerst te worden bedacht dat er van een goed uitgekristalliseerde personeelsfunctie nog steeds geen sprake is. Niet voor niets spreken Ritzer en Trice over de „trash-can“-trend in het personeelswerk 6). Nochtans zien we in de werkzaamheden van personeelsfunctionarissen één centraal thema opduiken, namelijk het bezig zijn met de vormgeving van de ruilrelatie tussen individu en organisatie. Het individu levert bijdragen aan de organisatie en de organisatie geeft hem daar een aantal opbrengsten voor terug, zowel in materiële als immateriële zin. Het bezig zijn met de vormgeving van die ruilrelatie is daarbij overwegend gericht op een ongestoord voortduren van de arbeidsinzet, met andere woorden gericht op het voorkomen van problemen in die ruilrelatie. Daarnaast is er vanuit de personeelsfunctie het streven naar optimalisering van het samenspel tussen de factoren arbeid en kapitaal (synergie-effect).

In termen van belangenbehartiging zouden we kunnen zeggen dat de belangenbehartiging van de personeelsfunctie is gericht op de totaliteit en het samenspel van de factoren arbeid en kapitaal. Van een exclusieve belangenbehartiging ten aanzien van de factor arbeid is nauwelijks sprake, behoudens uitzonderingen. Een dergelijke opstelling kan ook niet worden verlangd van mensen die in een organisatie de personeelsfunctie uitoefenen. Uitgaande van arbeid, inkomen en zeggenschap als centrale elementen in de ruilrelatie tussen individu en organisatie, kan de personeelsfunctionaris hooguit invloed uitoefenen op de vorm en inrichting van die ruilrelatie. De omvang (hoeveelheid) wordt bepaald in het overleg tussen werkgever en werknemersorganisatie. In deze onderhandelingen gaat het om de verdeling van schaarse middelen, waarbij wat de één krijgt er bij de ander af gaat („zero sum game“). In een dergelijke onderhandelingsrelatie richt de werknemersorganisatie zich op exclusieve belangenbehartiging ten behoeve van de factor arbeid, ook al ligt daaraan eventueel de filosofie van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de onderneming ten grondslag. Van de personeelsfunctionaris kan een dergelijke opstelling niet worden verlangd en bovendien beschikt hij of zij niet over de daartoe geëigende rechtsmiddelen.

Ondernemingsraad/dienstcommissie

Vanwege gebrek aan macht tegenover het management kan de ondernemingsraad (OR) of dienstcommissie evenmin voldoende tegenwicht bieden voor optimale bescherming van de belangen van het individu. Dit gebrek aan macht vloeit niet zozeer voort uit onvoldoende wettelijke bevoegdheden, als wel uit het „tijdelijke“ karakter van de OR (doorstroming, verloop van OR-leden), de geringe deskundigheid en een gebrekkig contact met de achterban. Uit een recent onderzoek bij Philips naar het functioneren van de overlegstructuur 7) is gebleken dat deze overwegend volgens het electorale model functioneert. Er is interesse op het moment van de verkiezingen, voor de rest van de zittingsperiode is er bij de achterban sprake van een afstandelijke en niet-betrokken houding. Betrokkenheid ontstaat wel weer op het moment dat er persoonlijke belangen worden geraakt. Echter, dan blijkt het kanaal van de OR niet goed te functioneren. Zaken die werkelijk van belang zijn, noodzaken tot rechtstreeks overleg met het (lijn)management, waarbij ad hoc overlegstructuren ontstaan of de vakbeweging wordt ingeschakeld. Het overleg via de OR werkt in feite alleen voor formele en procedurele zaken en onderwerpen die niet echt persoonlijke belangen raken.

Bijdrage aan het functioneren van het sociaal-economisch bestel

Tot nu toe hebben we vooral geschreven over de rol van de vakbeweging in de functie van belangenvertegenwoordiging voor de leden. Kijken we echter naar de andere twee hoofdfuncties (onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden met werkgevers — veelal op bedrijfstakniveau — en participatie in sociaal-economische besturingsprocessen jegens de overheid en zijn instellingen 8)), dan tonen diverse onderzoeksresultaten in internationaal verband aan dat de vakbeweging een positieve bijdrage levert aan een efficiënt en effectief functionerend sociaal-economisch bestel.

Zo stellen de Harvard-economisten Freeman en Medoff 9) — op basis van onderzoek in de VS — : „On balance unionization appears to improve rather than to harm the social and economic system . . . Unions are associated with greater efficiency in most settings, reduce over all earnings inequality, and contribute to rather than detract from economic and political freedom“. Van Japanse, veelal per onderneming georganiseerde vakbonden, wordt nogal eens beweerd dat ze zwakker zijn dan Westerse vakbonden. Recente studies tonen echter overtuigend aan dat zij er in zijn geslaagd de inkomensongelijkheid tussen „blue collar“-en „white collar“-werknemers te doen verminderen en dat zij in

4) De begrippen tegenspel en tegenmacht zijn door ons afgeleid van het begrip „countervailing power“. Zie J.K. Galbraith, *American capitalism*, Boston, 1956 (Nederlandse vertaling: *Kapitalisme en welvaart*, Utrecht/Antwerpen, 1965).

5) Zie D. Black, *The behaviour of law*, Academic Press, New York, 1976.

6) Zie G. Ritzer en H.M. Trice, *An occupation in conflict, a study of the personnel manager*, New York, 1969, blz. 11 en W.A. Arts, J. Paauwe en A.R.T. Williams, Ontwikkelingen in de personeelsfunctie, *ESB*, 13 augustus 1980, blz. 900-904.

7) Centrale Sociale Sector/afdeling Onderzoek, *Samenvatting kiezersonderzoek*, Philips-uitgave, Eindhoven, november 1984.

8) Teulings onderscheidt een zestal deelsystemen met de volgende functies:

- jegens belangenvertegenwoordiging voor de leden;
- jegens onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden met werkgevers;
- jegens participatie in sociaal-economische besturingsprocessen met de overheid en zijn instellingen;
- jegens beleidsvorming jegens de broederorganisaties;
- van mobilisatie van het vakbondskader;
- van zelfhandhaving van de bezoldigde bestuurders.

In ons betoog beperken we ons tot de systemen a, b en c, omdat deze met name relevant zijn voor het verkrijgen van inzicht in de maatschappelijke functies van de vakbeweging. Zie A.W.M. Teulings, *Ontwikkelingen binnen werknemersorganisaties, een organisatie-sociologische benadering*, *Sociaal Maandblad Arbeid*, november 1984, blz. 728.

9) R.B. Freeman en J.L. Medoff, *What do unions do?*, Basic Books, New York, 1984.

staat zijn hun leden effectieve bescherming te bieden tegen kwalijke managementpraktijken. Ook spelen zij een belangrijke rol in de besluitvorming op ondernemingsniveau via deelname aan „consultative committees”. In feite leveren zij een belangrijke bijdrage aan het effectief functioneren van de grote Japanse ondernemingen dankzij de wijze waarop zij gebruik maken van hun „tegenspel” en „tegenmacht” biedende functie 10).

Soortgelijke studies voor de Nederlandse situatie zijn ons niet bekend. Nochtans mogen we veronderstellen — mede gezien de grote mate van participatie van de vakbeweging in de diverse organen en instellingen van ons sociaal-economisch bestel — dat zij een belangrijke bijdrage levert aan de besturing ervan 11). Tevens kunnen we wijzen op haar rol in het tot stand brengen van beleidsvorming en consensus bij diverse deelgroeperingen en het op gekanaliseerde wijze naar voren brengen van meningen en belangen van omvangrijke maatschappelijke groeperingen. Op het niveau van de bedrijfstak en afzonderlijke ondernemingen draagt zij eveneens bij aan het tot stand brengen van sociale consensus en wel via het geïnstitutionaliseerde systeem van overleg en onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.

Oorzaken van ledenverlies

Niettegenstaand haar grote maatschappelijke betekenis, lijdt de vakbeweging ledenverlies. Op zich is dat geen onrustbarend verschijnsel. Immers, haar functies hoeven daardoor niet aan belang en gewicht in te boeten. Ongeacht het ledental kunnen de functies worden uitgeoefend. Zoals al in de inleiding vermeld, betekent ledenverlies in de huidige situatie wel een daling van inkomsten en dat brengt de financiering van vakbondsactiviteiten in gevaar, zeker als dat ledenverlies zich ook op de lange termijn zou doorzetten. Om die reden staan we in deze paragraaf stil bij de oorzaken van ledenverlies en doen we vervolgens een aantal suggesties voor aanpassing van de vakbondsorganisatie aan de zich wijzigende omstandigheden (zoals meer deeltijdarbeid, nieuwe sectoren van bedrijvigheid en verschuiving van waarden in de richting van individualisme en pragmatisme). Gegeven de huidige werkwijze en organisatie van de vakbeweging verklaren deze veranderende omstandigheden tevens een deel van het ledenverlies en daardoor kunnen zij ook als oorzaken daarvan worden beschouwd. Deze omstandigheden hoeven echter niet als een onafwendbaar noodlot te worden beschouwd. Integendeel, door innovatie en realiteitszin zijn aanpassingen mogelijk, waardoor die zelfde omstandigheden tot uitdagingen en perspectiefrijke groeigebieden kunnen worden.

De (mogelijke) oorzaken van het ledenverlies zijn de volgende 12).

Hoge werkloosheid. Een omvangrijke werkloosheid leidt tot een lagere organisatiegraad. Wij merken hierbij op dat de dreiging van werkloosheid kan leiden tot een verhoogde organisatiegraad, terwijl daadwerkelijke hoge werkloosheid leidt tot een daling van de organisatiegraad. Statistische gegevens met betrekking tot de Britse situatie bevestigen deze redenering, terwijl de data met betrekking tot Nederland eveneens een zekere vertraging laten zien tussen de mutaties in de omvang van de werkloosheid en de organisatiegraad 13).

Verschuiving in werkgelegenheidssectoren. Een daling van de werkgelegenheid in de meer traditionele sectoren (bij voorbeeld de industrie) met tegelijkertijd uitbreiding van de werkgelegenheid in zich nieuw ontwikkelende sectoren („high-technology”, kennisintensieve bedrijven), waar de vakbeweging tot nu toe moeilijk een voet aan de grond kan krijgen, leidt tot een lagere organisatiegraad. Hiermee hangen samen een verschuiving van „blue collar”- naar „white collar”-werknemers en een verschuiving van grootschalige organisaties naar meer kleinschalige bedrijven. Vanuit de historie vormen grootschaligheid en industriële concentratie van werknemers juist een goede voedingsbodem voor een sterke vakbonds aanwezigheid. De huidige tendenzen zijn dan ook wat de mogelijkheden voor organisatievorming betreft als ongunstig te bestempelen.

Veranderende arbeidspatronen. Tot voor kort bestond het merendeel van de vakbonds-aanhang uit werknemers met een 40-urige werkweek en een dienstverband voor onbepaalde tijd. Daardoor kon een sterke binding en identificatie ontstaan met

de arbeid, hetgeen — samen met factoren als grootschaligheid en concentratie van arbeiders — van gunstige invloed is op vakbonds-bewustzijn en een eventueel daaropvolgend vakbondslidmaatschap vanuit morele en ideologische motieven. Vandaag de dag zien we qua arbeidspatronen een veel gedifferentieerder beeld ontstaan: deeltijdarbeid, groeibureaus voor jongeren, afroepcontracten, werken via uitzendbureaus en het tijdelijk inhuren van arbeidskrachten op projectbasis. Het ontstaan van deze patronen leidt ertoe dat arbeid een minder centrale plaats in het leven gaat innemen. Voortschrijdende arbeidstijdverkorting kan er eveneens toe leiden dat de betrokkenheid met het werk en de werkomgeving steeds minder wordt, waardoor er steeds minder behoefte is aan organisatievorming.

Uitvoering van de werkloosheidsregeling. In landen als België, Zweden en Denemarken worden de werkloosheidsuitkeringen verstrekt door instellingen die in de belevingswereld van de vakbondsleden beschouwd worden als organen van de vakbeweging zelf. In tijden van werkloosheid draagt dit mede bij aan een stabiliserend (België) of zelfs stijgend (Denemarken, Zweden) ledental. In Nederland kennen we die grotere betrokkenheid van de vakbeweging bij het verstrekken van uitkeringen alleen in de bouwsector. Die sector kent dan ook een hogere organisatiegraad dan gemiddeld in Nederland geldt. Toch is er ook bij de bouwbonden sprake van ledenverlies, hetgeen echter naar alle waarschijnlijkheid grotendeels veroorzaakt wordt door een afname van de werkgelegenheid in de bouwsector.

Functioneren van de vakbeweging. Ten aanzien van de vakbeweging zelf is eveneens een aantal factoren aan te wijzen als mede-oorzaak van het verminderen van de aantrekkingskracht van de vakbeweging op leden en potentiële leden. Zo zijn er in de afgelopen periode diverse fusies geweest, waardoor kleinere, meer beroepsgerichte bonden zijn opgegaan in een groter geheel. De identificatie en binding met de bond vanuit een specifieke beroepsachtergrond is dan minder goed mogelijk. Naarmate het ledental daalt, wordt het steeds moeilijker om op de werkplek voldoende actieve leden te vinden die het vakbondswerk op het niveau van de onderneming of instelling gestalte kunnen geven. Daarmee vermindert ook het uitstralings-effect van plaatselijk vakbondswerk. Acties als stakingen en protestbijeenkomsten kunnen, indien deze leiden tot realisering van nagestreefde doe-

10) Taishiro Shirai (red.), *Contemporary industrial relations in Japan*, Madison, 1983.

11) Zie Teulings, op. cit., blz. 731 e.v.

12) Met opzet gebruiken we hier de term „mogelijke” oorzaken. Weliswaar is er internationaal vergelijkend onderzoek verricht naar de samenhang tussen een aantal variabelen en mutaties in ledenontwikkeling, echter hier gaat het om de oorzaken van ledenverlies in Nederland over de periode vanaf 1980 tot nu toe. Een periode waarover nauwelijks empirisch onderzoek beschikbaar is. Dit met uitzondering van het onder leiding van prof. Teulings uitgevoerde onderzoek naar ledenverlies en ledenbinding bij de Voedingsbond FNV, getiteld *Strijd en zekerheid*, Amsterdam, mei 1983. Qua internationaal vergelijkend onderzoek is gebruik gemaakt van: G. Bain en R. Price, *Profiles of union growth*, Oxford, 1980; R. Price en G. Bain, *Union growth revisited: 1948-1974 in perspective*, *British Journal of Industrial Relations*, jg. 14, nr. 3, 1976, blz. 46-68. De opsomming van de genoemde factoren is enerzijds ontleend aan Steen Scheuer, *The impact of unemployment on union density in Denmark*, draft version presented at the EGOS-Colloquium, Amersfoort, oktober 1984, anderzijds gebaseerd op eigen (CNV)-onderzoek. Zie J. Paauwe, *Ledenverlies en ledenbinding van de vakbeweging in internationaal perspectief*, CNV-afdeling Onderzoek, interne notitie, Utrecht, oktober 1984; alsmede publicatie onder gelijke titel in *E & M*, kaderblad CNV, jg. 38, nr. 3, maart 1985.

13) Zie VNO Studienotitie 1984/3, *Ontwikkeling ledental vakbeweging 1977-1983*, blz. 23. Voorts merken we hierbij nog op dat voor een samenhang tussen werkloosheid en organisatiegraad niet alleen de omvang van de werkloosheid van belang is, doch ook de duur ervan. Met name het aandeel van de langdurige (meer dan één jaar) structurele werkloosheid in het geheel van de werkloosheidscijfers is bepalend voor de mutaties in de organisatiegraad. Een vergelijkende analyse van de statistische gegevens met betrekking tot Denemarken en Groot-Brittannië ondersteunt deze redenering. Zie Steen Scheuer, op. cit., blz. 8, alsmede: R. Price en G. Bain, *Union growth in Britain: retrospect and prospect*, *British Journal of Industrial Relations*, jg. 21, nr. 1, 1983; J. Visser, *Union growth and the present employment crisis in Western Europe*, paper presented at the EGOS Colloquium, Amersfoort, oktober 1984.

len, weer leiden tot aanwas van leden. De acties van de ambtenarenbonden in november 1983 hebben echter nauwelijks enig resultaat gehad. De inspanningen van de vakbeweging om via arbeidstijdverkorting een bijdrage te leveren aan bestrijding van de werkloosheid, zijn evenmin een onverdeeld succes te noemen.

Aanpassingen in de organisatie

Bovenstaande oorzaken overziende, kunnen we stellen dat de mogelijke doelgroepen van de vakbeweging nogal zijn veranderd. Er zijn minder mensen werkzaam in de gemakkelijk te organiseren sectoren (zoals de industrie) en minder mensen met een langdurig full-time dienstverband. Daartegenover staan meer uitkeringsgerechtigden, meer deeltijdwerkers en veelal hoog opgeleide mensen, werkzaam in nieuwe sectoren, bedrijfstakken waarin het onderscheid tussen werknemer en werkgever steeds meer vervaagt. Bovendien is er – althans naar onze mening – sprake van een wijziging van waarden en normen. Wij wijzen op een toenemende individualisering in combinatie met een vervaagend normbesef. Ethische en morele waarden worden in mindere mate gezamenlijk gedeeld. In plaats daarvan komen de individuen steeds meer op de voorgrond met hun van elkaar verschillende eisen en verlangens, die vooral zijn ingegeven door materialistische en pragmatische overwegingen.

Voor vakbondsbestuurders betekent dit dat de leden steeds minder als groep of collectiviteit aanspreekbaar zijn en zich ook minder laten overtuigen door een beroep op morele waarden. Het impliceert ook dat de categorie permanente leden die uit morele of ideologische overtuiging lid zijn geworden (en lid blijven ongeacht het concrete beleid van de bond) steeds kleiner wordt. In plaats daarvan ontstaan steeds grotere groepen werknemers en anders-actieven die op basis van een pragmatische kosten-batenafweging eventueel wel zouden willen opteren voor een op hun behoeften en belangen afgestemd pakket dienstverlening. Daarbij staat niet zozeer het lidmaatschap van een vakvereniging, maar veeleer de afweging tussen te betalen prijs (i.c. de contributie) en het daarvoor te verkrijgen dienstenpakket centraal. In feite impliceert het bovenstaande een verschuiving van leden naar klanten en zien we de groeigebieden van de vakbeweging vooral onder die categorieën werknemers en anders-actieven die overwegend als klant, als afnemer van een dienst, aanspreekbaar zijn. Op onder meer dat onderscheid tussen leden en klanten zijn dan ook onze aanbevelingen voor wijziging in organisatie en taakstelling van de vakbeweging gebaseerd. Wij geven ze hier puntsgewijs weer.

Van een functionele naar een klantgerichte organisatie

Momenteel kennen veel vakbonden en vakcentrales een functionele taakverdeling. Er zijn aparte afdelingen of beleidsgroepen voor arbeidsvoorwaarden, arbeidsmarkt, medezeggenschap, sociaal beleid, onderwijs, enz. Een taakverdeling die – zeker op het niveau van de vakcentrale – veel doet denken aan de departementale indeling van de overheid (ministeries) 14). Deze taakverdeling hangt evenwel nauwelijks samen met de articulatie van de belangen van de diverse groeperingen die deel uitmaken van de vakbeweging. Wij pleiten dan ook voor een meer klantgerichte organisatie en wel in die zin dat elke doelgroep (bijvoorbeeld deeltijdwerkers, gepensioneerde leden, werklozen, WAO-ers, hoogopgeleiden, tweeverdieners enz.) haar directe weerspiegeling vindt in de wijze waarop de organisatie is vormgegeven. De vakbeweging zou zich meer moeten omvormen tot een projectgewijze organisatie, waarbij afzonderlijke projectteams zich richten op de behartiging van de belangen van specifieke doelgroepen en op de ontwikkeling van een daarop afgestemd dienstverleningspakket. Elk projectteam is daarbij ook voor een deel belast met de financiering van haar activiteiten, te realiseren via ledenaanwas.

Van negatieve naar positieve berichtgeving

Momenteel wordt de vakbeweging te veel geassocieerd met zaken als werkloosheid, sociale zekerheid (i.c. het tegenhouden van de afbraak ervan), stakingen, looneisen enz. Het zijn alle za-

ken die in een wat negatieve sfeer via de media tot het publiek komen. Dat komt niet doordat de media dergelijke zaken zo presenteren, maar eenvoudigweg omdat het *problematische* onderwerpen zijn. Te weinig komt de vakbeweging in het nieuws met een positieve boodschap. Bovendien komt de vakbeweging – vanwege haar brede opstelling – te veel in het nieuws. Over nagenoeg elk onderwerp heeft zij wel een mening. Het is soms net een politieke partij.

Dergelijke berichtgeving staat elke dag in de krant, maar raakt de mensen niet echt. Het zou voor de vakbeweging beter zijn om minder vaak in het nieuws te komen, maar als het wel gebeurt met een onderwerp dat qua interesse dicht bij de leden of de desbetreffende doelgroep staat. Zo komt bij voorbeeld de Consumentenbond hooguit één keer per maand in het nieuws, maar dan met een onderwerp dat dicht bij de levenssfeer van de doorsnee-consument staat, namelijk een vergelijkend warenonderzoek met betrekking tot een produkt dat in nagenoeg ieder huishouden is te vinden.

Bovendien zou de vakbeweging zich meer moeten richten op onderwerpen en doelstellingen die werkelijk kans van slagen hebben. Weliswaar is het van belang dat de vakbeweging zich bezighoudt met zaken als bestrijding van de werkloosheid en handhaving van de sociale zekerheid (de leden verwachten trouwens ook niet anders), maar de kansen op succes zijn daarbij gering. Daarom moet de vakbeweging zich daarnaast heel nadrukkelijk presenteren met zaken die wel haalbaar zijn, een positieve weerklank hebben en voor de (potentiële) leden dan wel klanten iets opleveren. Voorbeelden daarvan zijn een adequate reactie op automatiseringsontwikkelingen, bij voorbeeld via het bedingen van goede en goedkope opleidings- en omscholingsfaciliteiten; herstel van koopkracht; bedingen van aanvullingen op de ziekte-wetuikering tot 100% en het tot stand brengen van een regeling ter voorkoming van pensioenbreuk.

Positieve resultaten op korte termijn zijn voorts te verwachten van een goed functionerend dienstverleningsapparaat ten behoeve van behandeling van vragen en problemen van leden, juridische bijstand, goedkope reizen, vakantieverblijven, verzekeringen, pensioenvoorzieningen enz.

Van compromis-standpunten naar belangenbehartiging

Behalve dat de vakbeweging te veel en te vaak in het nieuws is met problematische onderwerpen die nauwelijks zijn op te lossen, komt de vakbeweging bovendien ten aanzien van deze onderwerpen vaak met standpunten en voorstellen naar voren die te veel het karakter van een compromis hebben. Dat compromis is veelal het resultaat van een interne belangenafweging waarbij spanningen en tegenstellingen binnen de organisatie met elkaar zijn verzoend. Voor het doorsneelid is het echter bij een dergelijk afgewogen standpunt, waarin bij voorbeeld de complexe samenhang tussen economische groei, terugdringing van de werkloosheid, handhaving van de koopkracht van de sociale minima en betaalbaarheid van de sociale zekerheid tot uiting komt, veelal niet meer duidelijk hoe zijn of haar eigen belang daarbij wordt gediend.

Ofschoon we geen pleidooi willen houden voor een enge belangenbehartiging per doelcategorie, vragen we ons af of de vakbeweging in haar besluitvorming en standpuntbepaling steeds zelf al die spanningen en tegenstellingen moet proberen te overbruggen? Waarom kan dat niet overgelaten worden aan de politiek? Bovendien schept een afweging tussen bij voorbeeld een arbeidstoelage en de koopkracht handhaving van de sociale minima een vertekend beeld, omdat er ook overheidsmiddelen naar defensie en naar verkeer en waterstaat gaan. Die bestedingen worden door de vakbeweging niet in haar interne belangenafweging meegenomen vanwege het feit dat ze buiten het sociaal-economische terrein vallen. Kortom, uit hoofde van een betere articulatie van deelbelangen, is het beter te pleiten én voor een arbeidstoelage én voor handhaving van de koopkracht van de sociale minima. De vertaalslag naar de achterban wordt dan heel wat gemakkelijker.

14) Zie Teulings, op. cit., SMA, 1984, blz. 732 en 733.

Zoals al eerder gezegd, is het gezien nieuw opkomende doelgroepen van belang onderscheid te maken tussen leden en klanten. Voor leden die voornamelijk op grond van morele en ideologische motieven lid zijn, is de huidige verenigingsstructuur bij uitstek geschikt. Zij hebben namelijk behoefte aan verdere participatie en het ondergaan van leerprocessen. Uit deze categorie vindt ook recrutering van kaderleden plaats. Degenen die echter vanuit een meer pragmatische invalshoek het lidmaatschap bekijken, zullen vooral lid – in feite klant of afnemer – willen worden op het moment dat zij de vakbond daadwerkelijk nodig hebben, bij voorbeeld in geval van onenigheid over de arbeidsvoorwaarden, dreiging van ontslag, bij fusie, bedrijfssluiting, reorganisatie enz. Zodra de desbetreffende kwestie op bevredigende wijze is afgedaan, zullen zij weer snel geneigd zijn het lidmaatschap op te zeggen. De vakbeweging zal zich meer moeten instellen op dat tijdelijke en in feite situatiegebonden lidmaatschap (i.c. de klanten) 15). Met een projectgewijze organisatie kan de benodigde flexibiliteit tot stand worden gebracht. Op basis daarvan is het mogelijk op adequate wijze in te spelen op zich acuut voordoende situaties. Als bij voorbeeld in een software-onderneming onenigheid over de arbeidsvoorwaarden ontstaat en dit de vakbond in kwestie ter ore komt, springt een daartoe geformeerd projectteam erop in en regelt de zaken. Op dat moment kunnen er weer leden ingeschreven worden.

De wijze en hoogte van contributieheffing zullen het onderscheid tussen leden en klanten moeten weerspiegelen. Immers, leden brengen over een grote reeks van jaren contributie in, terwijl klanten (dat wil zeggen tijdelijke leden) dit over een veel kortere periode doen en in die periode bovendien een duidelijke tastbare en veelal kostbare tegenprestatie verlangen. Om de min of meer „permanente” leden te belonen voor hun loyaliteit (op basis van morele motieven), zijn er verschillende mogelijkheden:

- na 5 jaar vrijstelling van contributie, dan wel teruggave van een deel van de jaarlijkse contributie via een stelsel van syndicale premie 16);
- gratis gebruik van het apparaat gericht op individuele belangenbehartiging en dienstverlening (zoals bij voorbeeld bemiddeling bij arbeidsconflicten, juridische bijstand enz.);
- grote kortingen bij afname van het servicepakket, bestaande uit vakanties, reizen, verzekeringen, pensioenvoorzieningen enz.

De klanten, ofte wel tijdelijke leden, betalen bij inschrijving eveneens contributie met daarnaast een extra bijdrage ingeval zij binnen 1 à 2 jaar een beroep doen op individuele belangenbehartiging, dan wel dienstverlening. Weliswaar krijgen zij ook toegang tot het servicepakket, maar omvangrijke kortingen ontstaan pas na 5 jaar lidmaatschap.

Bovenstaande suggesties weerspiegelen ook in financiële zin het onderscheid tussen leden en klanten. Bovendien dragen ze hoogstwaarschijnlijk bij aan terugdringing van het verloop.

Financiering

Uitgaande van een werkwijze waarbij projectteams verantwoordelijk zijn voor bepaalde doelcategorieën van leden en klanten, kunnen zij in de sfeer van budgettering ook (gedeeltelijk) verantwoordelijk worden gesteld voor het verkrijgen van de benodigde financiële middelen. Immers, als het goed is zullen de inspanningen van zo'n projectteam (articulatie van belangen en ontwikkeling van een specifiek dienstverleningspakket), leiden tot aanwas van leden en klanten en daarmee tot inkomsten. Verder is kostenverlaging mogelijk door invoering van automatisering. Articulatie van deelbelangen hoeft niet te leiden tot een grotere behoefte aan bestuurders en stafleden als de betrokken deskundigen tegelijkertijd deel uitmaken van verscheidene projectteams. Voorts zou de vakbeweging – net als momenteel de rest van het bedrijfsleven – meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheid om voor specifieke taken tijdelijk externe deskundigen in te huren. Veelal is dit goedkoper dan het in vaste dienst hebben van bepaalde deskundigheden en het eindresultaat is meestal beter.

Gezien het arbeidsintensieve karakter van de vakbeweging zal

er ondanks kostenverlaging dank zij automatisering en uitbesteding en inkomstenverhoging als gevolg van de toeloop van leden en klanten, waarschijnlijk toch nog wel een financieringstekort zijn. Dit kan worden opgelost door een bijdrage uit de algemene middelen. Net zoals we als samenleving de nodige uitgaven doen in verband met ons onderwijs zouden we het leren omgaan met werk en inkomensverwerving en de medezeggenschap dienaangaande collectief kunnen bekostigen. Die taken worden nu door de vakbeweging vervuld. We kunnen ook kiezen voor het Belgische systeem, waarbij via een bijdrage van de werkgever de vakbondsleden aan het eind van het jaar een deel van de vakbondscontributie terugkrijgen. Ten slotte zijn ook werkgevers gebaat bij een goed functionerend sociaal-economisch bestel (sociale consensus). Bovendien is het beter te onderhandelen met 2 à 3 collectiviteiten dan met 4½ miljoen afzonderlijke individuen.

Een nadeel is wel dat financiering via de werkgever de afhankelijkheid vergroot. Bovendien vindt er in allerlei bedrijfstakken al een zekere mate van financiële ondersteuning plaats en wel via het zogenaamde „vakbondstientje” of een variant daarop. Onze voorkeur blijft derhalve uitgaan naar de overheid. Als extra argument pleit daarvoor het feit dat diezelfde overheid via wetgeving verhindert dat cao's met bepalingen tot bevoordeling van vakbondsleden algemeen verbindend kunnen worden verklaard. Dan blijft er weinig anders over dan dat de overheid haar verantwoordelijkheid voor het algemeen belang op zich neemt en zorgt voor instandhouding van ons sociaal-economisch bestel. Immers, indien de vakbeweging haar tegenspel biedende functie niet meer kan vervullen, betekent dit een ernstige ondergraving van onze sociaal-economische orde. Het tripartite overleg- en onderhandelingsstelsel maakt daarvan immers een wezenlijk bestanddeel uit. Indien één van de partners daarbij uit de boot valt, dan werkt die orde niet meer. Dan ontstaat er een andere samenleving en een andere sociaal-economische orde. Het is de vraag of we dat willen en of we ons dat kunnen veroorloven.

Ter afsluiting

Na een overzicht van de functies van de vakbeweging in onze samenleving en een beknopte schets van de factoren die met het huidige ledenverlies samenhangen, hebben we een aantal suggesties gedaan voor aanpassing van organisatie en taakstelling van de vakbeweging. Onzes inziens is een ingrijpende aanpassing noodzakelijk, gegeven de veranderingen die zich in de omgeving van de vakbeweging voordoen. Bij onze suggesties zijn we niet expliciet ingegaan op het onderscheid tussen vakcentrale en de daarbij aangesloten vakbonden. Gezien echter de aard van onze suggesties, is de vertaalslag naar hetzij vakcentrale hetzij vakbond voor betrokkenen niet al te complex. Wel willen we hierbij opmerken dat de kern van de macht en daarmee ook de essentie van de uitgeoefende functies (tegenmacht en tegenspel) bij de bonden ligt en ook in de toekomst daar zal blijven. De vakcentrale is er vooral ten behoeve van de financiering; imago en gezicht van de beweging als geheel; het benutten van schaalvoordelen en uiteraard voor overleg en onderhandeling op centraal niveau.

Terugblikkend beseffen we ook dat we ons op een aantal plaatsen nogal expliciet hebben uitgelaten, daarbij gebruik makend van een zekere zwart-wit-redenering. In het kader van een bijdrage tot discussie achten we een dergelijke werkwijze wel geoorloofd. Gezien de benadrukking van specifieke belangenbehartiging en dienstenverlening – al naar gelang de on-

15) Het hier gemaakte onderscheid tussen enerzijds leden en anderzijds „klanten” (tijdelijke leden) laat onverlet het feit dat de leden naast morele en ideologische motieven eveneens vanuit pragmatische overwegingen, het lidmaatschap bezien. Een tendens die in de toekomst wellicht alleen nog maar sterker zal worden. Vandaar ons eerdere pleidooi voor een doelgroepenbenadering, waarbij voor elke categorie van leden een specifiek dienstverleningspakket wordt ontwikkeld.

16) In België bestaat dit systeem al vele jaren. De vakbondsleden krijgen één keer per jaar via hun bond een geldsom, welke ongeveer 2/3 van de door hen betaalde contributie bedraagt. Deze syndicale premie wordt gefinancierd door de werkgevers.

derscheiden categorieën leden en klanten – kunnen we ons voorstellen dat dit vragen oproept over de inhoud van het begrip solidariteit, een belangrijk element in het beleid van zowel FNV als CNV. In ons betoog nemen we afstand van het begrip solidariteit als dat inhoudt dat een vakbeweging er naar zou moeten streven om alle aangesloten doelgroeperingen steeds weer op één noemer te krijgen via een moeizaam compromis. Het begrip solidariteit zal in de toekomst vooral haar inhoud ontleenen aan de achterliggende principes die aan het handelen ten grondslag liggen; aan de wijze waarop de organisatie naar buiten treedt en actie voert en aan de wijze waarop er in de beweging respect en begrip is voor elkaars deelbelangen.

Tot slot merken we op dat een deel van onze suggesties reeds gerealiseerd is. Er zijn al aparte secretariaten voor bij voorbeeld buitenlandse werknemers en vrouwen. Een dergelijke werkwijze kan eveneens worden toegepast op de andere categorieën leden. En er zijn als bonden, zoals in Nederland de ACOM 17) en in Groot Brittannië de ASTMS en EETPU 18), die zich heel bewust hebben afgevraagd wat de behoeften van hun leden en potentiële leden zijn en daar hun dienstverleningspakket en belangenbehartiging op hebben afgestemd. Die bonden bleken in staat hun ledental vast te houden of zelfs te laten stijgen.

De vakbeweging zal ook in de toekomst haar functies kunnen uitoefenen, mits zij zich aanpast aan de zich wijzigende omstandigheden en mits zij daartoe de ruimte krijgt van werkgevers en overheid. Zo niet, dan zullen allerlei andere (splinter) groeperingen zich op het terrein van de belangenbehartiging gaan begeven, wat het risico in zich bergt dat de belangenbehartiging op aanzienlijk minder deskundige en gewetensvolle wijze zal plaats-

vinden dan de vakbeweging nu doet. Immers, het behartigen van belangen is een vak. Mocht de vakbeweging verder terrein verliezen, dan dreigt het gevaar van een steeds amorfer wordende samenleving en van het steeds minder beheersbaar worden van ons sociaal-economisch bestel.

Jan van Ham
Jaap Paauwe
Roger Williams

17) De ACOM – Algemeen Christelijke Organisatie van Militairen – is er in de afgelopen periode in geslaagd haar ledental te stabiliseren ondanks een afnemende markt van potentiële leden en een sterke concurrentie van andere bonden. Zij heeft dit onder meer weten te bewerkstelligen door prioriteit te geven aan individueel gerichte dienstverlening en daar ook de gehele organisatie op af te stemmen.

18) De ASTMS (Association of Scientific, Technical and Managerial Staff) richt zich minder op het onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, maar meer op individuele dienstverlening, met name juridische bijstand en goedkope verzekeringen. Dit bleek namelijk meer overeen te komen met de behoeften van haar (potentiële) leden. Leden voor het merendeel werkzaam in nieuwe opkomende sectoren („high technology”/kennisin-tensief), hoog opgeleid en in staat om hun eigen arbeidsvoorwaarden te regelen. De EETPU (Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union), van oudsher een vakbond voor geschoold personeel – voornamelijk elektriciens – biedt nu voor haar leden vakcursussen aan waardoor de elektrotechnicus in zijn vak bij blijft en mee kan gaan met de nieuwe technologische ontwikkelingen. Dergelijke activiteiten leiden voor de vakbondsleden tot een sterkere positie op de arbeidsmarkt.
