



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Op zoek naar nieuwe leden: internationaal onderzoek naar organising

Sprenger, W.; van Klaveren, M.

**Publication date**

2010

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Sprenger, W., & van Klaveren, M. (2010). Op zoek naar nieuwe leden: internationaal onderzoek naar organising. *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 21(2), 28-30. [http://uva-aias.net/uploaded\\_files/publications/Zeggenschapoverarbeidsverhoudingen28-30.pdf](http://uva-aias.net/uploaded_files/publications/Zeggenschapoverarbeidsverhoudingen28-30.pdf)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Op zoek naar nieuwe leden

**Vakbonden hebben te kampen met dalende ledentallen. Uit de Angelsaksische wereld is een concept overgevaaid om daar wat tegen te doen: organisering. Het wordt vooral toegepast aan de onderkant van de arbeidsmarkt, zoals de schoonmaak. Maar het werkt ook in andere sectoren, stellen Maarten van Klaveren en Wim Sprenger vast.**

De laatste jaren is *organisering* binnen de Nederlandse vakbeweging een belangrijke strategische oriëntatie geworden. Het concept is afkomstig uit landen met 'Angelsaksische' arbeidsverhoudingen, zoals de VS, Australië en het Verenigd Koninkrijk (VK). Daar wordt het in veel vakbonden gezien als dé mogelijkheid om het verlies aan leden en invloed om te buigen. We bekijken de resultaten in vier landen: naast de drie genoemde ook in Duitsland. Het onderzoek waarop wij dit artikel baseren<sup>1</sup> ging er uiteindelijk om hoe het organisering-concept past binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Twee vragen staan hier centraal: (1) is organisering uitsluitend of voornamelijk geschikt voor 'outsiders' op de arbeidsmarkt, en (2) moet organisering worden gesteld tegenover dienstverlening door de vakbonden?

### Kernbegrippen

Er lijkt iets vreemds aan de hand met de term 'organisering'. Per definitie lijkt het een kernwaarde van de vakbeweging: een vakbond moet werknemers 'organiseren', in een collectief verband brengen. Maar de laatste tien, vijftien jaar is organisering wereldwijd komen te staan voor een meer specifiek model van organiseren, voor een uitgewerkte procesmatige strategie van het werken aan meer aanhang en meer kracht, vooral op weinig of niet georganiseerde delen van de arbeidsmarkt. Kernbegrippen van het model zijn:

1. innovatieve werving/rekrutering van leden: een methodisch instrument voor wervingscampagnes waarmee groepen potentiële leden bereikt en geactiveerd kunnen worden. Planmatigheid en het werken met doelstellingen spelen een belangrijke rol, inclusief het in kaart brengen van niet-leden (*mapping*), hen indelen naar de mate van de moeite die het zal kosten om hen te overtuigen van het vakbondslidmaatschap (*rating*) en het afleggen van verantwoording over campagnes in termen van behaalde resultaten, kosten, verbeterelementen enzovoorts (*accountability*);

**Maarten van Klaveren** is senior-onderzoeker /consultant bij STZ advies & onderzoek, Eindhoven. **Wim Sprenger** is senior onderzoeker bij Opus 8, Amsterdam.

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*;
3. een inzet tot actieve participatie van leden. Organisering is meer dan planmatig en professioneel op zoek gaan naar nieuwe aanhang, minstens even belangrijk is duurzame activering van leden.

### Dalende organisatiegraad

De belangstelling voor organisering moet worden gezien tegen de achtergrond van de daling van de organisatiegraad van de erkende vakbonden. Deze daling heeft zich in de laatste decennia in alle hier besproken landen voorgedaan. In Australië is de daling het grootst geweest: van bijna 50% georganiseerd in 1980 naar 19% in 2007. In de VS was de organisatiegraad al laag, maar de teruggang nog fors: van 22% in 1980 naar 12% in 2007. In het VK was de daling navenant, zij het vanuit een betere positie, van 50% in 1980 naar 28% in 2007. In deze drie landen moeten de vakbonden eerst per onderneming/organisatie een percentage (meestal 50%) georganiseerden bereiken om erkend te worden en over de cao te mogen onderhandelen, en vervolgens resultaten te zien behalen, terwijl de overheid geen aanvullende rol (meer) wenst te spelen. De overheid heeft de vakbeweging hier zelfs extra in het defensief gedrongen. In de VS verklaarde Reagan in 1981 de vakbeweging de oorlog en ging de strijd aan met de bond van luchtverkeersleiders. In het VK won Thatcher in 1984 een bitter gevecht met de mijnwerkersbond en zette de vakbeweging vervolgens in een veel zwakkere positie door nieuwe regelgeving. In Australië volgde premier Howard de voorbeelden van Reagan en Thatcher om het verplichte vakbondslidmaatschap (*closed shop*-systeem) te breken. Hij ging in 1998 hierover de confrontatie aan met de MUA, de bond van zeevarenden. Twee jaar eerder had Howard een wet door het parlement geloodst die iedere verplichting of druk tot vakbondslidmaatschap tegenging. Onder deze omstandigheden is organisering in de VS, het VK en Australië een levensvoorwaarde voor vakbonden geworden.

## Algemeen verbindend verklaren

In Nederland en Duitsland is de organisatiegraad ook fors gedaald: van 35% in 1980 in beide landen naar, in 2007, rond 20% in Duitsland en 22% in ons land. Wel maakt hier de algemeenverbindendverklaring (avv) van sectorale cao's door de overheid een belangrijk verschil: door de avv vertaalt een lage organisatiegraad zich minder snel in geringe percentages werknemers die bescherming van de vakbond ervaren. De Angelsaksische landen kennen geen avv. Niettemin is ook voor vakbonden in landen die wel avv kennen een permanent dalende organisatiegraad problematisch. Ze zullen steeds vaker worden geconfronteerd met de vraag naar hun representativiteit. Daarnaast komt allerwege naar voren dat de aanwezigheid van de vakbond op de werkplek belangrijk is en blijft voor het rekruteren van vakbondsleden. Ook in ons land is zichtbaarheid van de bond in bedrijf en instelling belangrijk gebleken voor het vasthouden van leden. Opgeven van die zichtbaarheid zou het opgeven van een belangrijke rekruteringsbasis inhouden. Tegen deze achtergrond behoeft het niet te verbazen dat in landen met meer nationale en sectorale instituties dan bij de Angelsaksen, zoals Duitsland en Nederland, de belangstelling groeit voor organising als vakbondsstrategie. Zo ziet in Duitsland de grote dienstenbond ver.di in organising het enig mogelijke perspectief tegen leegloop en verlies aan invloed.

## Resultaten

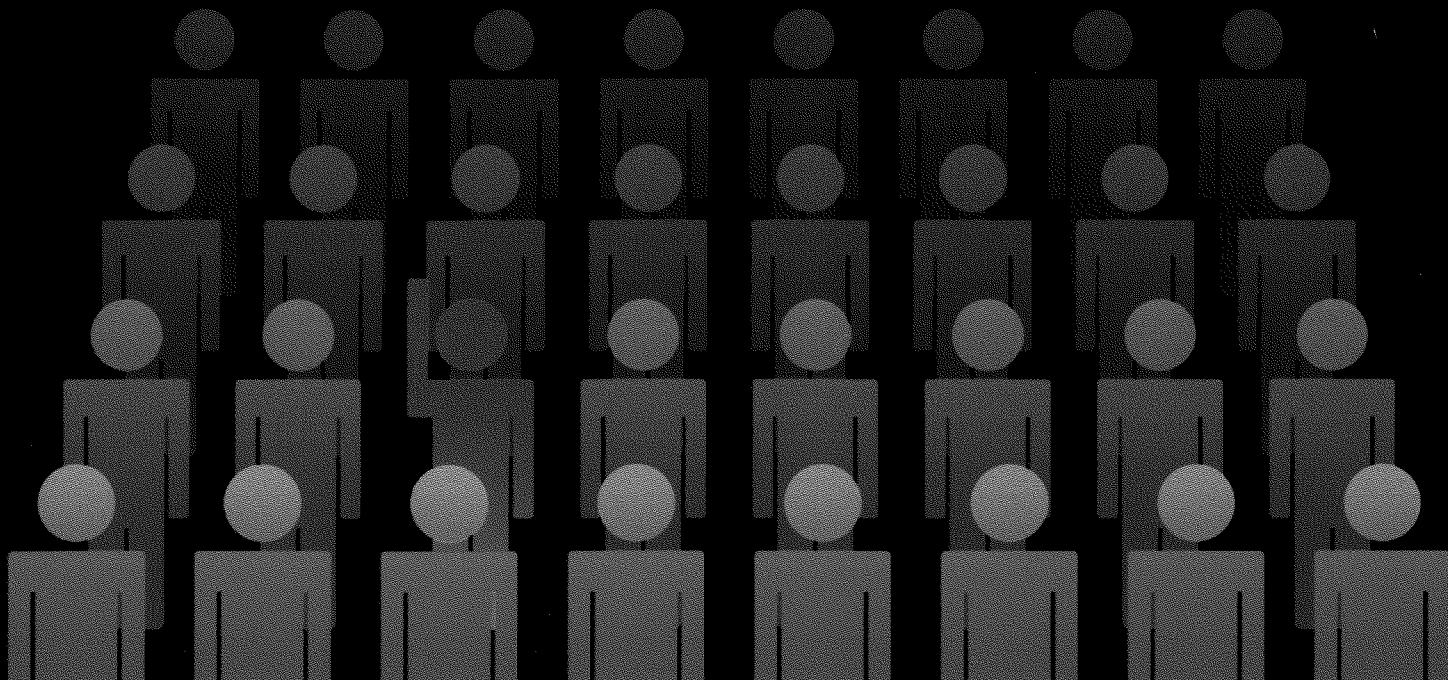
Een causaal verband tussen organising-activiteiten en (hogere) organisatiegraad is, zeker op het niveau van landen en sectoren, niet simpel te leggen. Toch zijn er aanwijzingen dat het inzetten van organising als strategie kan leiden tot het afremmen van de daling van de organisatiegraad, en her en der zelfs tot een stijging daarvan. In de VS is de Service Employee Industrial Union (SEIU) al in de jaren '90 grootschalig aan de slag gegaan met organising. SEIU adviseert ook vakbonden in andere landen over deze methodiek. Tussen 1995 en 2008 is het ledental van SEIU verdubbeld. Wat meer zegt, is dat in

2007-2008 in de meeste sectoren waar SEIU de grootste activiteiten ontplooit, de trend van een dalende organisatiegraad is omgebogen in een lichte stijging. Dat gebeurde in de gezondheidszorg, beveiliging en schoonmaak, en de openbare sector (gemeenten en staten, openbare scholen, openbaar busvervoer, kinderopvang). In het VK gaf de vakcentrale TUC in 1998, met de oprichting van de Organising Academy, de start voor een systematische aanpak van organising. De jaren 1999-2002 gaven duidelijk resultaten te zien, vooral in de vorm van meer erkenningsregelingen van vakbonden door bedrijven. Daarna vlakke het aantal nieuwe regelingen af. Het lijkt er op dat het organising-model op grenzen stuit nadat de minst moeilijke campagnevelden via *mapping* en *rating* zijn afgegraasd.

Die grenzen lijken ook te bestaan in Australië. De meeste bonden boeken (bescheiden) resultaten bij het organiseren in bedrijven waar ze al een positie hebben, maar *non-union areas* worden mondjesmaat opgezocht. In Duitsland heeft ver.di met hulp van SEIU campagnes opgezet bij supermarktbedrijf Lidl, onder beveiligers in Hamburg, kinderopvangmedewerkers in het Ruhrgebied en op andere plaatsen. De resultaten zijn vooralsnog bescheiden. De andere grote bond, IG Metall, is inmiddels ook begonnen met organising, en lijkt het duidelijkste succes te hebben geboekt. Een campagne in metaal-, hout- en textielbedrijven met meer dan 10% uitzendkrachten richtte zich op hoger loon en betere arbeidsomstandigheden voor uitzendkrachten. Dit initiatief resulteerde in 350 bedrijfsovereenkomsten, terwijl de beoogde doelstelling van 10.000 nieuwe leden werd gehaald.

## Verpleegkundigen

Australië biedt voorbeelden van hoe organising kan worden ingezet voor het rekruteren en mobiliseren van hoger gekwalificeerde werknemers. Interessant is wat dit aangaat de bond van verpleegkundigen, ANF. Deze bond slaagde er in om van 1989-2003 onafgebroken te groeien. In 2004 interviewden onderzoekers bestuurders en organisatoren van de ANF-afdeling in de staat Victoria, die erin geslaagd





waren het ledental zelfs te verdubbelen. Hoe was dat gelukt? De afdeling Victoria bleek al die jaren een duidelijke organisering-strategie gevolgd te hebben, met de professionaliteit van verpleegkundigen als centraal element. Als succesfactoren noemden de betrokken bestuurders en organisers:

- het zichtbaar maken van 'context-factoren', van belangrijke politieke beslissingen op nationaal en (deel)staatsniveau met een directe uitwerking op het werk van verpleegkundigen;
- het leggen van de nadruk op professionalisering van het beroep, op de behoefte om het beroep van verpleegkundige en de kwaliteit van de gezondheidszorg te verdedigen en te versterken door het creëren van een professionele identiteit;
- het centraal stellen van de onderhandelingen voor de cao op instellingsniveau, als een vorm van actief organiseren en rekruteren van (nieuwe) leden. Door het belang te benadrukken van meedoen aan het opbouwen van een sterke aanwezigheid op de werkplek kon de bond thema's die relevant waren voor de leden opsporen en in campagneactiviteiten en cao-inzet vertalen.

### Outsiders

Het voorbeeld van de ANF laat zien dat organiseren niet alleen succesvol hoeft te zijn voor 'outsiders' aan de onderkant van de arbeidsmarkt, waarbij de vakbeweging zich richt op laag opgeleiden en daarbij uitgaat van een collectieve oriëntatie. Deze bond slaagde erin overheidsbeleid en -voorstellen te vertalen naar de praktijk van alledag van gekwalificeerde werknemers, en (potentiële) leden duidelijk te maken dat de inzet van zoveel mogelijk mensen het verschil maakt. Daarbij lijkt de nadruk op professionaliteit en beroep de doorslag te hebben gegeven. Hierin spelen individuele oriëntaties en motivaties een stevige rol. Niettemin drong het bewustzijn breed door dat de professe het loodje zou leggen zonder verbeterde cao, en dat zonder actieve leden die verbeterde cao er niet zou komen of, als ze er toch zou komen, onvoldoende nageleefd zou worden.

### Dienstverlening

Voorals in ons land en in Duitsland wordt organiseren nogal eens gesteld tegenover het zogeheten *servicing*-model, oftewel dienstverlening. Bonden die aan organiseren doen zouden stoppen met het dienstverlenen aan leden, en omgekeerd. Het is evenwel de vraag of goede dienstverlening en organiseren elkaar uitsluiten. Zo wijzen Amerikaanse en Engelse onderzoekers op de vormen van dienstverlening die nodig zijn bij de opzet van organiseren-campagnes. *Mapping*, evaluaties en *accountability* zijn belangrijke elementen van *servicing*

in en naar de gevoerde campagnes. Als het al om het afzweren van dienstverlening gaat, aldus veel organiseren-experts, dan toch vooral om die vormen van dienstverlening waarin geen enkele verbinding gelegd kan worden met de werksituatie van leden. Een Engelse evaluator van organiseren-praktijken toont aan dat vakbondsdienstverlening die niet direct met het werk te maken heeft in zijn land weinig tot

niets bijdraagt tot het rekruteren van leden.

De verbinding met collectieve dienstverlening, in de eerste plaats door het afsluiten van cao's, wordt door Angelsaksische organiseren-experts belangrijk gevonden.

Zo concludeert de SEIU-man in Nederland, Michael Crosby, dat in Nederland en Duitsland een directe relatie met de (sector-)cao de sleutel is voor het slagen van iedere organiseren-campagne. Sterker, om vernieuwende cao's te kunnen afsluiten, gaan adepten van organiseren partnerschapsovereenkomsten met werkgevers bepaald niet uit de weg. Dat geldt bijvoorbeeld voor USDAW, de Engelse bond voor detail- en groothandelswerknemers, die sterk betrokken is bij de TUC Organising Academy. SEIU hecht zowel veel belang aan het aanbieden van professionele diensten (*servicing*) als aan *partnerships*. SEIU-voorzitter Andy Stern pleit voor een sectorale aanpak met werkgevers waarin concurrentie op arbeid wordt genivelleerd en waarin bonden hoogwaardige dienstverlening bieden.

### Empoweren

Een inzet op organiseren kan er toe bijdragen dat de neergang in organisatiegraad afgeremd of zelfs gekeerd wordt. Ervaringen in het buitenland laten zien dat organiseren geen strategie is die zich in een bepaald segment van de arbeidsmarkt laat persen of laat isoleren van ander vakbondswerk. Organiseren, goede werkgeoriënteerde dienstverlening en het aangaan van *partnerships*, ze kunnen elkaar heel goed versterken. Dan zal wel bijzondere zorg besteed moeten worden aan instrumenten om de combinatie van organiseren en aandacht voor vakmanschap en professe te realiseren. Ook zal gebouwd moeten worden aan nieuwe kwalificaties voor vakbondsbestuurders en kaderleden, die het mogelijk maken om organiseren effectief te combineren met andere strategische activiteiten. De basisvoorwaarde voor die activiteiten is dat ze uitgaan van het empoweren van vakbondsleden, waarbij zij zelf verantwoordelijkheid dragen voor hun toekomst. Dat is wezenlijk voor het vergroten van de zichtbaarheid, aantrekkelijkheid en mobilisatiekansen van de vakbeweging.

### Noot

<sup>1</sup> Wim Sprenger en Maarten van Klaveren, *Organiseren binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen*, de Burcht 2009. Deze publicatie is te bestellen via [info@deburcht.org](mailto:info@deburcht.org) voor € 15,- excl. verzendkosten.

Organiseren hoeft niet alleen succesvol te zijn voor outsiders aan de onderkant van de arbeidsmarkt