

IS ER TOEKOMST VOOR DE VAKBEWEGING?

**ANGST VOOR
VERNIEUWING**

**IK BEN
VOORAL BANG
DAT ALLES
HETZELFDE BLIJFT**

Loesje

Verslag van gesprekken met arbeidsmarktdeskundigen

Zomer 2014

Fedde Monsma

Verslag Toekomst Vakbeweging Fedde Monsma Zomer 2014

INLEIDING / VERANTWOORDING

Begin 2014 ben ik zowel in de werkorganisatie van CNV Dienstenbond als door de vereniging gevraagd om mij beschikbaar te stellen als voorzitter van deze vakbond. Die vraag kwam voort uit het vertrouwen dat collega's en leden hadden in mijn werkwijze en visie op vernieuwing van de vakbond en veranderende arbeidsverhoudingen. Mijns inziens is de vakbeweging onvoldoende in staat om zichzelf opnieuw uit te vinden om de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt bij te houden. Hoewel ik door mijn eigen ervaring als vakbondsbestuurder veel kennis heb opgedaan, blijkt dat de intern gerichte blik die vakbonden nog altijd hebben niet veel en zeker niet snel de benodigde verandering brengt. Immers, als dat wel zo was, was de vakbond al fors gemoderniseerd. In de voorbereiding op een mogelijk voorzitterschap van een vakbond heb ik daarom in het voorjaar van 2014 enkele stakeholders met verstand van zaken opgezocht om te praten over de toekomst van de arbeidsmarkt, de veranderingen en de positie van de vakbeweging daarin. Wat doen "we" goed, wat niet en waar liggen in de toekomst kansen? De mensen die ik gesproken heb, heb ik gevraagd op hun kennis en zienswijze op de arbeidsmarkt en de rol die sociale partners daarin spelen. Nadrukkelijk heb ik gezocht naar mensen die geen inhoudelijke relatie hebben met de vakbeweging; ik wilde nu eens van "buitenstaanders" horen hoe zij kijken naar de vakbond en de toekomst daarvan. Mensen die vanuit allerlei verschillende rollen hun bijdrage leveren aan het debat over de veranderende arbeidsmarkt. Mijn onderzoek naar die (externe) toekomstvisie van de vakbond is geen empirische exercitie, maar een verkenning en tegelijkertijd ook een toetsing van mijn eigen visie op een nieuwe vakbond.

De gesprekken die ik heb gehad zijn stuk voor stuk leuke en waardevolle gesprekken geweest. Ik heb aan keukentafels gezeten, aan de bar gehangen, in restaurants, terras en kantoren gezeten om te spreken over onderwerpen waar alle gesprekspartners een groot hart voor hebben. Daar kwam veel enthousiasme en energie uit. En veel ideeën voor de toekomst.

De onderwerpen waarover gesproken is heb ik bij elkaar gezet, dat maakt het lezen prettiger, maar belangrijker, zo zijn uitspraken niet te herleiden naar personen. Het gaat om de visie en ideeën, niet om de personen. Ik heb mijn gesprekspartners informeel gesproken en hun toegezegd dat zij omwille van privacy niet gekoppeld worden aan thema's en uitspraken. Bij het lezen van dit stuk herkennen alleen de geïnterviewden hun uitspraken. De onderstaande uitwerking is een verslag van deze gesprekken, het is geen weergave van mijn eigen mening, noch heb ik toevoegingen gedaan in dit verslag.

Met dank aan (in willekeurige volgorde):

Wilco Brinkman	Ex- A-Advies , Partner bij HS Arbeidsvoorwaarden
Roos Wouters	Voorzitter van de Stichting Het Nieuwe Werken Werkt!
Peter Lindenbergh	Senior Director Reward & Labor Relations Ahold Europe, Ex-Voorzitter sectie AVO (Arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden & Arbeidsverhoudingen) van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling
Wiebe Draijer	Ex-voorzitter en kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER)
Jaap Jongejan	Directeur SBI
Michiel Hietkamp	Voorzitter CNV Jongeren
Ronald Dekker	Arbeidseconoom en onderzoeker bij het instituut Reflect: " Research Institute for Flexicurity, Labour Market Dynamics and Social Cohesion at Tilburg University

Maarten Wals

Hoofd adviesteam / adviseur arbeidsvoorwaarden en
arbeidsverhoudingen [AWVN](#)

Henk Strating

Oprichter [HS Arbeidsvoorwaarden](#) | CAO-advies en onderhandelingen

TOEKOMST VAKBEWEGING?

De gesprekken waren open en vrij. Van te voren waren geen onderwerpen geagendeerd, behalve de centrale vraag: hoe ziet de toekomst van de vakbeweging er uit? Vervolgens kwamen daar verder de onderstaande gespreksonderwerpen uit.

Missie/visie

Een belangrijk thema voor vakbonden is "zingeving". Werk wordt voor een deel bepaald en gedefinieerd in zingeving. Dat is een opdracht, niet alleen voor thema's, maar ook belangrijk in de eigen organisatie; het moet een onderdeel van de cultuur zijn. Om vernieuwing te bereiken is visie en inzicht nodig; lange termijn beleid en toekomstvisie op de arbeidsmarkt. Belangrijk is te blijven onthouden dat structuur visie en inhoud volgt en niet andersom. De vakbond is een "sociale onderneming".

Werk verandert en evolueert mee met de vraag die er is. Er komen geen structurele tekorten op de arbeidsmarkt, ondanks uitbestedingen en technologisch ontwikkelingen. Systemen nemen het steeds meer over. Dat legt druk op arbeidsverhoudingen; de kwestie is: "hoe gaan we met elkaar om". De kern daarvan is "betrokkenheid". Dat moet samen gedaan worden door werkgevers, Ondernemingsraden (medezeggenschap) en vakbonden. Dat zijn rollen die aan het verschuiven zijn. De werknemer wil een volwassenarbeidsrelatie. Op dit moment gaan werkgevers niet altijd op een volwassen manier om met werknemers, wat resulteert in een onvolwassen dienstverlening naar elkaar.

De eerste stap is bewustwording: verandering is hard nodig en dat moet gedeeld worden. Dat moet vertaald worden in wat de vakbond moet laten en wat moet ze doen; keuzes maken. Daar hoort ook stelling nemen bij en je open opstellen. De vakbond moet keuzes maken in wat ze doen: cao's; hoeveel en in welke tijd? Onderdeel daarvan moet zijn het moderniseren van cao's; dat kan via de formele/juridische weg of via de psychologische weg van volwassen arbeidsverhoudingen. Gegeven is wel dat verandering van onderaf moet komen.

Begin bij het doel van de vakbeweging: het is een zaakwaarnemer op alle niveaus. Op het niveau van de polder gaat dat goed, op het niveau van sectoren gaat dat goed. De vakbond is een zaakwaarnemer. Het is een arbeidsmakelaar, zoals dat in Zweden en Oostenrijk het geval is. Huidige vakbonden behartigen bestaande verworvenheden. Zij moeten meer met de huidige tijd mee veranderen. Flexibele organisaties vragen om flexibele vakbonden. Dat impliceert een hoge mate van betrokkenheid van vakbondsbestuurders. Het helpt niet dat er tussen vakbonden een politieke strijd gevoerd wordt; dat verdeeld en nodigt niet uit tot samenwerking. Het leidt tot wantrouwen bij werkgevers. Strijd leidt af van de inhoud en zorgt ervoor dat werkgevers zich hergroeperen in kampen op basis van strijd, niet op basis van inhoud.

Beleid en organisatie

Belangrijk uitgangspunt is "beginselvastigheid". Dat gaat over standvastigheid en duidelijke grenzen stellen wat wel of niet acceptabel is en dat ook vasthouden. Vakbonden moeten zich durven en blijven positioneren, een eigen koers blijven varen. Dat dwingt respect af bij stakeholders. Bij het grenzen stellen, de standvastigheid, is het nodig om er een "nummer" van te maken. Zowel naar binnen als naar buiten. Dat moet beleidsmatig ingezet worden in de vakbeweging. Durf en lef is daar voor nodig en dat vraagt om een aansprekend "voormens". Leiderschap is nodig; laten zien dat je verschillende groepen vertegenwoordigt. De Jongerenorganisatie van het CNV is een mooi voorbeeld; zij hebben een scherp en verbindend profiel. De huidige vakbondsleiders "hebben geen gezicht." Het inzetten van jongere vakbondsbestuurders helpt in de vernieuwing die nodig is; jongeren binden. Vakbondsbestuurders moeten een afspiegeling zijn van de arbeidsmarkt. Voorwaarde is dat er wederzijds vertrouwen is. Vakbonden moeten veel meer weten waar ze het over hebben:

“fact based decisions”. Onderzoek met betrekking op arbeidsmarktontwikkeling, maar ook betreffende doelgroepen en uitwerking van beleid moet stevig verankerd worden. Beleid moet een grotere rol krijgen er moet veel meer geïnvesteerd worden in R&D.

Hiërarchie past niet bij de vakbeweging, de vakbeweging is een “beweging” waarbij verandering van onderaf moet komen. De inrichting van de vakbeweging zou kunnen volgens een “maatschap-structuur”. De vakbeweging is een netwerkorganisatie.

Vakbonden zouden meer moeten werken aan tripartite constructies. Samen met overheid, werkgevers op regionaal niveau werken aan mobiliteit. De vakbond had/zou een prima rol kunnen spelen in de nieuwe participatiewet; het kan de draaischijf zijn in het van werk-naar-werk begeleiden. Daartoe kan de vakbond, zich ook regionaal omvormen tot een transitiebedrijf. Dat kan ook in (regionale) andere vormen, zoals in stichtingen. Om dat te bereiken moeten vakbonden meer kijken naar regionale organisatie dan naar sectorale organisatie. Bij regionale organisatie gaat het om horizontale en opwaartse mobiliteit. Veel meer lokale actualiteit opzoeken en organiseren op thema's. Er is nog te weinig samenwerking voor regionale oplossingen tussen vakbeweging en bedrijven. Regionaal moet de solidariteit gezocht en georganiseerd worden. Het gaat om verbinding met werkgevers-werknemers-vakbonden. Sectoraal organiseren op beroepsgroepen, niet meer per bond. Taken die daarbij horen zijn gericht op werk-naar-werk-begeleiding; het matchen van werknemers aan banen, ook en zeker intersectoraal. Daar hoort ook het ontwikkelen van competenties bij. De vakbond moet zich richten op emancipatie en zelfontwikkeling. De vakbond moet als taak hebben veel meer te stimuleren en te coachen. Het gaat om toerusten van werknemers, kwaliteit organiseren. De vakbond heeft een taak in training en coaching.

De veranderende en flexibelere arbeidsmarkt vraagt ook om meer maatwerk oplossingen die ook individueler zijn. Collectieve regelingen blijven belangrijk, maar in een flexibelere arbeidsmarkt is het belangrijk om medewerkers ook de rechten te laten krijgen die ze verdienen. Enerzijds gaat het om de eigenverantwoordelijkheid van medewerkers en de ondersteuning die daarbij nodig is. Anderzijds gaat het om nieuwe arrangementen om medewerkers individueel rechten op te laten bouwen die ook flexibel meegenomen en ingezet kunnen worden. De formele momenten, onderhandelingen over een Sociaal Plan of cao, zijn partijen intensief in gesprek en houden elkaar gevangen in dat systeem. Daar komt men vaak niet uit. Nodig is het om te investeren in het bedrijf en in de eigen medewerkers. Het is belangrijk dat vakbonden samenhang hebben in hun respectievelijke organisaties. Dat betekent een transparante en open houding.

Er bestaat een “imperfectie” in de verhouding tussen enerzijds de vakbondsleden en anderzijds de samenstelling van de arbeidsmarkt. Het betekent keuzes maken voor onderscheid in dienstverlening voor “oude leden” en “nieuwe leden”. De behoeften van beide doelgroepen kunnen behoorlijk contrair zijn. De vakbeweging moet er zijn voor “werk en inkomen”, in die combinatie. Het is zaak om dat heel goed zichtbaar en praktisch te maken dat de vakbeweging daarvoor is.

Vakbonden moeten inzetten op verdere commercialisering van dienstverlening. De vereniging wordt minder belangrijk. Het verdienmodel van de vakbeweging moet omgebogen worden naar betaalde dienstverlening, ook hier is forse inzet nodig op marketing en communicatie. De dienstverlening moet gescheiden worden in commerciële dienstverlening en collectieve dienstverlening. Verdergaande digitalisering moet daar een prominente rol in spelen.

Werkwijze

De vakbeweging moet zich veel meer vraaggericht ontwikkelen. Kennis is te halen en op te zoeken. Vaardigheden zijn wel hard nodig; coaching en begeleiding. De rol van de vakbeweging moet zijn “luisteren”. Dichtbij de mensen/medewerkers zijn. Mooi initiatief zou zijn een “luistercampagne”. Veel op de vloer zijn en organiseren, digitalisering kan hier veel

helpen. Organizing kan daar een onderdeel van zijn, maar wel volgorde; eerst luisteren en de dialoog, lukt dat niet dan acties. De vakbond zou een imago moeten hebben dat zij de dagelijkse problemen kunnen oplossen. Een ombudsman-achtige rol. Ook hier is sterke profilering nodig en marketing.

De basis moet zijn; je contant afvragen welke behoeftes er zijn. Is er bijvoorbeeld behoefte aan een cao? CAO's worden minder belangrijk, er komt steeds meer verschuiving naar HR-terreinen en –afdelingen; organisatieontwikkeling, medewerkers ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden. De basis daarvoor is goede arbeidsverhoudingen. Daarin gaat het niet om regels. Het gaat erom hoe je met mensen omgaat: visie met medewerkers delen maakt de verandering. Dat is het "Ruggegraatmodel". Communicatie is essentieel in bedrijven. Ook de rol van de medezeggenschap moet daarin opgenomen worden. De medezeggenschap moet meer een direct klankbord worden: kleiner, slagvaardiger en professioneler (kennis). De WOR is niet meegegroeid met internationalisering, de meeste relevante artikelen (25 en 27 van de WOR) is een te limitatieve opsomming met de verschuivende praktijk. Die is aan herziening toe.

De centrale vraag is welk type dienstverlening staat de vakbeweging voor? Er moet goed gekeken worden naar het "verkoopmodel". Wat is het businessmodel van de vakbeweging? Een belangrijk onderdeel daarbij is marketing, vakbonden moeten veel meer inzetten op marketing. Wel in positieve positionering, niet in het "tegen zijn". Zelf laten zien wat je vindt.

De huidige driedeling in dienstverlening zou losgelaten moeten worden; individuele dienstverlening, collectieve dienstverlening en de Haagse lobby. Thema's en inzet bepalen op basis van actualiteit. Een organisatiestructuur blijft wel nodig, maar het gaat om de inhoud, niet om de instituties.

Taken/keuzes maken

Vakbonden moeten keuzes maken voor thema's. Dat zijn kernthema's, maar ook subthema's die ook door de actualiteit bepaald kunnen worden. Een kernthema zou moeten zijn "Volwassen Arbeidsverhoudingen". In de netwerkorganisatie worden de actualiteiten vastgesteld. Dat kan projectmatig aangepakt kunnen worden in tijd gebonden, bijvoorbeeld per kwartaal. Vakbonden moeten zich niet alleen op arbeidsvoorwaarden en cao's richten, maar veel breder op thema's als Duurzame Inzetbaarheid, roostering, het Nieuwe Werken. Dat gaat verder, vakbonden moeten ook partner worden in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in bedrijven. Daarbij kan nog altijd de rol van de vakbond zijn het aan de kaak stellen van misstanden.

Met betrekking tot cao's is het noodzakelijk keuzes te maken; clusteren van cao's, minder cao's. De vakbond moet zich daar minder op concentreren. Het gaat om netwerken en betrokkenheid; contactmomenten zijn belangrijk; voor de werkgever moet het logisch zijn dat medewerkers lid zijn van een vakbond.

De positie van vakbonden bij cao's is minder belangrijk, het gaat om het niveau van arbeidsvoorwaarden. Het is een combinatie van beloningsbeleid en arbeidsmarktbeleid. Werkgevers willen een goede werkgever zijn. Bedrijven willen goed zorgen voor medewerkers; dat komt dicht bij een cao, maar met andere accenten. De vanzelfsprekendheid van collectieve arbeidsvoorwaarden is er niet meer. Het gaat meer op basis van thema's, bijvoorbeeld de positie van arbeidsmigranten of arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt, of kosten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen; er moet een level playingfield zijn. Ook een thema als Duurzame Inzetbaarheid hoort daarbij; de vakbond moet een stabiele factor zijn in je loopbaan: Loopbaanondersteuning en juridische ondersteuning. Er is een grote vraag naar dat laatste. De vakbond moet zorgen voor toegankelijke en laagdrempelige rechtshulp. Bij cao-onderhandelingen moet veel projectmatiger gewerkt worden op grote thema's bijvoorbeeld pensioenen, belastingservice,

sollicitatiehulp, loopbaanontwikkeling, scholing, Arbo omstandigheden zoals werkdruk en stress. Dat is goed voor doelgroepen, die zijn er dan ook bij te betrekken.

Naschrift september 2015

Mijn kandidatuur heeft het niet gebracht tot een verkiezing tot voorzitter van CNV Dienstenbond. De vernieuwingsagenda die ik voorstond heeft het dientengevolge ook niet gehaald. Dat is jammer, niet zozeer voor mijzelf, maar wel voor de leden en de organisatie. De realiteit van de arbeidsmarkt haalt de bestaande vakbeweging in rap tempo in.

Na de voorzittersverkiezingen was het niet opportuun om dit verslag te delen, vandaar dat het nu pas openbaar kan worden. Omdat het onderwerp nog altijd actueel is, actueler dan ooit, heb ik toch gemeend het alsnog publiek te maken. In de hoop dat er toch nog golven gaan ontstaan.

Fedde Monsma



info@feddemonmsma.nl



[@FeddeMonsma](https://twitter.com/FeddeMonsma)



<http://feddemonmsma.nl>