

# Zeggenschap

## 2026

eenmalig discussieblad voor bedrijfsdemocratisering



■ Solidariteitsprotest voor de rechtbank in Den Haag met de door Albert Heijn ontslagen distributiewerker Pawel Rudzki (Copyright: Nico Schouten).

Het regeerakkoord van het kabinet-Jetten is een frontale aanval op de positie van de werkenden. Om de miljardeninvesteringen in militarisering te kunnen betalen, zet het kabinet het mes in de ww, via en de zorg. Ook dreigt het kabinet het pensioenakkoord open te breken om de AOW-leeftijd versneld te kunnen verhogen.

Een door de FNV uitgezette enquête over de afbraakplannen werd in korte tijd door meer dan zestigduizend mensen ingevuld. Een ongekend aantal. En terwijl de FNV aanstalten maakt om in actie te komen met een grote demonstratie op 1 mei van het Museumplein naar het Martin Luther Kingpark in Amsterdam, dient een nieuwe crisis zich aan: de Amerikaans-Israëliëse aanval op Iran leidde tot een grote stijging van de energieprijzen. Aan de oorlog lijkt nu langzaam een einde gekomen, maar dat betekent niet dat de prijzen direct teruggaan naar het niveau van voor de aanval.

We hebben dus op twee fronten een defensieve strijd te voeren: tegen het kabinet om sociale verworvenheden te verdedigen en tegen de winstzucht van bedrijven en instellingen om onze koopkracht te behouden.

Vakbonden staan er op het moment helaas niet sterk voor. De organisatiegraad is de afgelopen decennia gedaald: was 1 op de 4 werkenden in 2000 nog vakbondslid,

in 2023 was dit gedaald naar 1 op de 8. Tegelijkertijd zien we wel dat het aantal stakingen en het aantal mensen van hieraan deelneemt de afgelopen tien jaar toeneemt.

Wij denken dat het bouwen aan vakbondsmacht op de werkplek belangrijk is voor het sterker maken van de vakbond. De werkplek speelt een centrale rol in het opnieuw opbouwen van vakbondsmacht. Het is de plek waar de vakbond zichtbaar is door de zelforganisatie van leden. Met bijvoorbeeld de inzet van organizing hebben vakbonden de afgelopen decennia voet aan de grond gekregen in nieuwe sectoren zoals de schoonmaak of juist vakbondswerk in traditionele sectoren zoals de metaal nieuw leven ingeblazen.

Veel van dit dagelijkse vakbondswerk aan de basis is weinig zichtbaar. Daar willen we met deze krant verandering in brengen. Daarbij worden we qua inhoud en vorm geïnspireerd door het tijdschrift Zeggenschap dat in 1974 is opgericht. In de jaren zeventig en tachtig was dit een tijdschrift waarin vakbondsleden en -bestuurders ervaringen uitwisselden, dilemma's deelden en met elkaar in discussie gingen. Later werd het een blad waarin ook onderzoekers, ministeriële beleidsmedewerkers en zelfs werkgeversorganisaties bijdragen aan leverden.

De ondertitel van Zeggenschap was 'Discussiemaand-

blad voor bedrijfsdemocratisering'. In die jaren was er veel aandacht voor democratisering: van de werkplek, van de politiek en ook van de vakbeweging.

Democratie is nu opnieuw een belangrijk onderwerp. De ervaringen van toen leerden ons al dat democratisering met vallen en opstaan gaat. Zeggenschap van vakbondsleden over bijvoorbeeld het cao-traject of over de samenstelling van het vakbondsbestuur kan soms schuren, zoals deze krant laat zien, maar het maakt vakbonden uiteindelijk sterker. Om dit soort vakbondswerk zichtbaar te maken, lijkt een krant niet het meest voor de hand liggend anno 2026. Online filmpjes waarin vakbondsleden ervaringen delen, liggen dan meer voor de hand.

Wij hebben toch met volle overtuiging gekozen voor papier - dit eenmalige nummer van Zeggenschap dus dat je nu in handen hebt - omdat we denken dat deze krant een mogelijkheid biedt om samen met collega's of met vakbondsleden uit de afdeling of netwerk in gesprek te gaan over hoe we verder kunnen werken aan de opbouw van vakbondsmacht van onderaf.

Bestel je  
kranten op  
deburcht.nl!

- Apotheken in actie • Polska walka z Albertem Heijnem • Vakbond & klimaatcrisis •
- Bedrijfsbezettingen in Nederland • AI en OR • Wat is activerend vakbondswerk? •

In 2024 en 2025 hebben duizenden apothekersassistenten meerdere dagen gestaakt met een spetterend resultaat: loonsverhogingen tot wel twintig procent. Apothekersassistenten waren onder andere ontevreden over hun cao vanwege het grote verschil met collega's in de ziekenhuizen die tot wel honderden euro's per maand meer verdienden. Terwijl de uitstroom in de sector hoog is én er vanuit de overheid geld beschikbaar is om marktconforme lonen in de zorgsector mogelijk te maken. Op deze pagina's beschrijven twee deelnemers aan de acties hoe zij die beleefd hebben.

Angelique Damsteeg,  
FNV-kaderlid Apotheken

Onze acties hadden een lange aanloop. De FNV organiseerde in 2023 voor leden en niet-leden een online bijeenkomst. Hier waren al tachtig mensen aanwezig. Op dat moment waren er maar twee of drie kaderleden. Als lid heb ik me toen samen met anderen voor het kadertraject aangemeld. De nieuwe vakbondsbestuurder had ook het gevoel dat er iets moest gebeuren.

We maakten begin 2024 ook accounts aan op Facebook en Instagram die ik samen met de bestuurder beheer. Dit zorgde voor veel zichtbaarheid. Je kunt er leden mee bereiken en niet-leden op de hoogte houden van waar je mee bezig bent. Op deze manier probeerden we de frustraties te laten zien van apothekemedewerkers door het land. Dit heeft ons geholpen in het opbouwen van een landelijk netwerk. Gedeelde smart is halve smart.

#### Actietraject

In de strijd voor een goede cao stonden twee punten centraal. In de eerste plaats de werkdruk. Er stromen steeds meer mensen uit zonder dat hier instroom tegenover staat. Dit kwam ook uit verschillende onderzoeken uit de branch. Daarnaast bleef het salaris ver achter. Apothekemedewerkers die in ziekenhuizen werken, verdienen honderden euro's meer omdat ze onder een andere cao vallen. Zodra er vacatures in het ziekenhuis waren, moesten we weer met een bloemetje afscheid van collega's nemen.

Net voor ons ultimatum in de zomer van 2024 verliep, organiseerden we in Utrecht op 1 juni voor het eerst een demonstratie. Die was op een zaterdag, voor de meeste mensen een vrije dag. Dit was een test om de actiebereidheid te peilen, maar ook een dreigement aan de werkgevers. Er kwamen al duizend mensen op af.

Na het verlopen van het ultimatum in augustus maakten we ons op voor stakingen, maar dit moest wel opgebouwd worden. Kaderlid Willemijn wist in Katwijk en omgeving acht apotheken mee te krijgen om een middag te sluiten. Dit heeft zich door het land verder opgebouwd van een middag tot een dag: van Zuid-Holland, Groningen tot Friesland.

Dit kwam op 11 november samen tijdens een landelijke stakingsdag op Malieveld. Die dag was geweldig. We kwamen met 10.000 mensen samen en de zon scheen. Het liet zien dat we geen concurrenten zijn, maar collega's met allemaal hetzelfde doel.

We zijn toen ook langs minister van Volksgezondheid Fleur Agema geweest. Ze zei: 'ik zie wat er bij jullie speelt, alleen ik kan niets doen'. Werkgevers die op het podium stonden, zeiden hetzelfde: 'We snappen jullie, maar we kunnen niets doen'. Dat is natuurlijk best gek. Niemand die iets kan doen. Maar er was wel geld beschikbaar, de zogenaamde OVA-gelden! Dit staat voor Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling en is bedoeld om een marktconforme arbeidsvoordenontwikkeling mogelijk te maken in de zorg. Iedereen had ze, maar wij niet.

Om ervoor te zorgen dat de staking op een veilige manier zou verlopen, hadden we een veiligheidsoverleg. We spraken hierin af dat stakingen 72-uur van tevoren zouden worden aangekondigd en dat er altijd iemand moest achterblijven in de apotheek. Som-

## Apotheekmedewerkers zijn nu samen zichtbaar en strijdbaar



mige apotheken maken bijvoorbeeld medicatierollen ('baxters') en moesten hiervoor openblijven. Maar de werkgevers probeerden deze voorwaarden op te rekken door bijvoorbeeld de definitie van 'spoed' op te rekken. Op het moment dat onze bestuurder Ralf gebeld werd op de calamiteitentelefoon, bleek het telkens gewoon lokaal op te lossen.

We hebben veel steun van patiënten gekregen voor onze acties. Zeker omdat ons doel duidelijk was en ze begrepen dat ons salaris zo slecht was. Er zullen altijd wel mensen zijn die boos zijn dat ze voor een dichte deur stonden, maar negentig procent van de mensen had begrip voor de acties.

Maar het is wel echt een heftige en zware periode geweest. Ook de onzekerheid aan het einde was een beetje gek. De acties werden opgeschort, maar er lag geen akkoord. Ik was als kaderlid onderdeel van de onderhandelingsdelegatie, maar ik zat niet bij het overleg met Van Rijn die als bemiddelaar was aangesteld. Dit was echt uitsluitend voor de vakbonden en voor de werkgevers omdat dit achter gesloten deuren moest plaatsvinden. Vanuit de rest van het land was er frustratie omdat hier niets leek te gebeuren.

Het uiteindelijke akkoord was goed. Niet alleen vanwege de loonsverhoging van twintig procent verspreid over twee jaar, en in 2027 eenmalig het OVA-percentage. Maar ook omdat er punten zijn opgenomen die gedurende de looptijd van deze cao besproken moeten worden, zoals de noodzaak van een generatieregeling waardoor mensen ouderlullendagen kunnen sparen of een overstap naar een functiehuis zoals in de ziekenhuizen. We gaan nu zien of de werkgevers het meenden op het moment dat ze hun handtekening hebben gezet.

#### Toekomst

Mensen staan nu op hun werkplek ook eerder op voor hun rechten die zijn vastgelegd in de cao. Sommige apotheken weigeren bijvoorbeeld nog steeds vijf euro wasvergoeding uit te

keren per maand. Dus in totaal zestig euro per jaar. In sommige apotheken moeten medewerkers huisregels tekenen, waarin andere dingen staan dan een cao. Dus er is echt nog wel werk aan de winkel om ervoor te zorgen dat de apotheken zich meer aan de cao gaan houden.

We proberen leden te ondersteunen door de cao in begrijpelijke taal uit te leggen. Leden kunnen ons ook altijd mailen. De app-groepen met kaderleden die we hebben opgezet tijdens het actietraject zijn nu wat rustiger, maar die zouden ook meer gebruikt kunnen worden om elkaar op de hoogte te houden. Niet iedereen durft ook iets aan te geven bij zijn of haar werkgever. Zeker als je niet een vast contract hebt.

Wat voor het slagen van onze acties belangrijk was, was dat we samen optrokken en zichtbaar werden. We werden zichtbaar op social media, leerden veel mensen kennen en organiseerden voor leden en niet-leden door het land informatiebijeenkomsten. Het geeft veel kracht om samen te komen met je directe collega's en je collega's van vijftig kilometer verderop.

Onze cao loopt nog tot eind 2027, maar we zitten niet stil. We organiseren door het land regiobijeenkomsten. Hier vertonen we de documentaire die over de acties is gemaakt en bespreken we onze tijdlijn voor de komende periode.



■ Staking van apothekemedewerkers op het Malieveld (foto: Rex Rank Photography).

# “Apotheekmedewerkers waren niet gewend om in actie te komen”

**Paula Kleibergen,**  
**Actiecomité Apothekersassistenten**

Het Actiecomité is ontstaan nadat twee apothekmedewerkers in Rotterdam werden geconfronteerd met een huilende collega die de rekeningen niet meer kon betalen. Ze vroegen zich af of hun salaris nu echt zo laag was. Vergeleken met werk met een soortgelijk opleidingsniveau wel, concludeerden ze. Bovendien is apothekwerk geen simpel werk en het verschil met apothekersassistenten in het ziekenhuis was enorm. De maat was vol.

De twee apothekmedewerkers legden contact met mensen die ze kenden van de lokale FNV-actiecampaagne Het Offensief uit 2018. In 2023 organiseerden wij de eerste demonstratie. Er kwamen direct 150 apothekmedewerkers in actie. Eerder stelden vakbondsbestuurders nog dat er geen actiebereidheid was, maar na deze demonstratie werd duidelijk dat het wel kon.

Met ons Actiecomité hebben we emailadressen van apotheken in het land opgezocht. We hebben pamfletten gemaakt en naar deze apotheken gemaild. Als je achterover leunt om te wachten tot vakbondsbesturen zelf in actie komen, gebeurt er niets. Je kan ook zelf iets doen om sterker te worden op de werkvloer.

Hierna organiseerden we in mei 2024 een demonstratie door het centrum van Utrecht. Hier deden minder mensen aan mee, misschien veertig, maar we kregen veel positieve reacties terug dat het goed was dat we actievoerden. Voor veel mensen zijn we het laatste station in de zorg, omdat ze bij ons de medicijnen ophalen.

Na de actie hebben we apotheken in Utrecht na gebeld. Apothekmedewerkers waren niet gewend om in actie te komen, omdat je de patiënten in de steek zou laten. Mensen vonden het eng om in actie te komen. Het was daarom goed dat de FNV en CNV op 1 juni opriepen om naar de Jaarbeurs te komen. Ook wij riepen ons steeds groeiende achterban op. Dan staan er opeens duizend mensen op het Jaarbeursplein en sluiten ook politici zoals Jimmy Dijk van de SP aan. Op die manier sijpelt het nieuws over dat onze grens is bereikt ook door naar de Tweede Kamer.

Onze eisen over ons achtergebleven salaris gaan

terug tot minister Bruno Bruins (2019). Toen werd al aan de bel getrokken over de zogenaamde OVA-gelden. Vanuit de positie van de werkgevers begrijp ik het wel. Als je bijvoorbeeld vier procent extra overheids-gelden ontvangt en vakbondsleden gaan akkoord met twee procent loonsverhoging, dan snap ik wel dat de werkgevers de rest van het geld houden. Daarom is het belangrijk dat in de cao de koppeling van de OVA-gelden aan onze salarisverhoging is opgenomen. Deze gelden zijn voor het personeel.

Als Actiecomité roepen we apothekmedewerkers op om lid te worden van een vakbond. De Actiecomité-leden zijn allemaal lid van een vakbond. Maar wij zijn geen kaderlid geworden of officieel onderdeel van de vakbond. Als er iets ter discussie gesteld dient te worden, kunnen wij dat doen. Vakbondsleden zijn de bond!

Soms had ik het gevoel dat we niet helemaal serieus worden genomen, bijvoorbeeld vanwege onze eis voor automatische prijscompensatie terwijl dit voor de FNV ook een speerpunt is. Dit zorgde er bijvoorbeeld voor dat we niet konden spreken tijdens de actie die de vakbonden organiseerden bij de Maassilo. Maar zonder onze eerste actie in Rotterdam hadden we daar niet gestaan. Wij bereiken ook veel mensen die geen lid zijn van de bond. Nu de buit binnen is, roepen we onze achterban op om lid te blijven van de bond. Er moet bijvoorbeeld nog gesproken worden over het jaarurensysteem. Dit wordt als ingewikkeld en oneerlijk ervaren. Ook moe-



■ Strijdbaar protest in Rotterdam op initiatief van het Actiecomité.

ten we nadenken wat we kunnen doen voor oudere apothekmedewerkers. Binnen tien jaar gaat een kwart van de medewerkers met pensioen. De instroom van nieuwe collega's is minimaal.

Als Actiecomité zijn we nu in sluimerstand. Via *WhatsApp* hebben we af en toe contact met elkaar, maar er is op het moment geen noodzaak structureel te vergaderen. Via de mail houden we contact met onze achterban. Over de jaren hebben we veel emailadressen verzameld en we houden mensen op de hoogte via LinkedIn, Instagram en Facebook. We krijgen hier niet voor betaald, maar we doen het omdat we er hart voor hebben.

Nu de cao er is, met een mooie salarisverhoging, leunen we niet achterover. We hebben bijvoorbeeld ook een 13e maand geëist, maar kregen er afgelopen jaar maar twee procent bij. Het jaar erop vier, maar daar bleef het bij. Als daar niet bovenop gezeten wordt, dan wordt het vergeten. En wordt het verschil met de ziekenhuis-cao weer groter.

## Supermarktmedewerkers in onzekerheid

**Daniël van Harmelen,**  
**FNV-lid supermarkten**

**Op 1 april verliep de supermarktcao. Al sinds oktober probeerden de vakbonden CNV en FNV om met werkgevers af te spreken om te onderhandelen over een nieuwe cao, maar dit ging moeizaam.**

Vanuit de werkgevers werd er getraineerd: afspraken werden afgezegd en e-mails genegeerd. Dit is gekker dan het op het eerste gezicht lijkt: er was in de oude cao namelijk afgesproken dat er deze keer ruim op tijd zou worden begonnen met het onderhandelen – 15 oktober stond in de afspraken – om deze keer niet wéér maanden met een verlopen cao te zitten.

Nu de cao verlopen is, is de werkgeversdelegatie ineens wel met voorstellen voor data over de brug gekomen. De werkgevers weten natuurlijk dat er maar weinig werknemers in de supermarkten lid zijn van een vakbond en hopen zo de bonden tot snelle concessies te dwingen. Een ander voordeel dat werkgevers denken te hebben door eerst de cao te laten verlopen en dan pas te begin-

nen met onderhandelen, is dat het moeilijker is om afspraken over loonsstijgingen te maken voor een periode in het verleden.

Maar deze strategie is eerder grandioos mislukt. De stakingen in de zomer van 2025 bij de distributiecentra van Albert Heijn heeft het bedrijf tientallen miljoenen heeft gekost. Door de lege schappen en geschrapte uren merkten wij in de winkels hoeveel invloed een staking kan hebben. Het liet ons winkelmedewerkers goed zien dat acties werken. Wij waren solidair en strijdbaar. Als vakbondsmens heb ik dat vuurtje destijds ook opgestookt door het met m'n collega's te hebben over de



staking. De locatiemanager werd hier zo paniekerig van dat hij me vroeg te stoppen over de vakbondsacties te praten. M'n collega's zouden hier “nerveus” van worden. In een zee van enthousiasme was hij de enige die ervan ging zweten.

Het opbouwen van vakbonds aanwezigheid in supermarkten is niet makkelijk. Door de hoge doorloop van personeel is de groep werkenden bijna elke week anders. Dat maakt het moeilijk om een stabiele groep mensen bij elkaar te krijgen. Daarnaast zijn er ook andere uitdagingen zoals taalbarrières, korte ploegendiensten, interne repressie en grote leeftijdsverschillen. Een vakkenvullende scholier heeft andere belangen dan een moeder van drie kinderen bijvoorbeeld.

Toch denk ik dat er wel degelijk kansen liggen voor vakbondswerk. Ik heb gezien hoe groot de steun voor vakbondsacties kan zijn. Het is daarom belangrijk dat kartrekkers elkaar leren kennen, acties ondersteunen en dat er goed contact is met de bestuurders van de FNV. Ik hoop dat wij als vakbondsleden in de supermarkten in staat zijn een goede rol te spelen in de aangekondigde acties tegen het kabinet en dat dit als een vlieg-wiel kan werken voor een eerlijke cao voor al mijn collega's.

# Werkdruk steeds verder opgevoerd bij GVB

Een breed gesteunde ‘bedankbrief’ van een trambestuurder leidde vorig jaar tot de oprichting van een actiegroep bij het Amsterdamse Gemeentevervoerbedrijf GVB. Twee door personeel opgezette app-groepen, bedoeld om elkaar op de hoogte te houden, bieden een inkijkje in de jarenlange strijd voor zeggenschap over werktijden en arbeidsomstandigheden - en de tegenwerking vanuit andere lagen in het bedrijf.

Zeven jaar geleden kreeg de tramafdeling een nieuwe directeur. Bij de bussen had hij al veel vergaande hervormingen doorgevoerd. Een van de veranderingen die bij de bus had plaatsgevonden was het afhalen van bestuurders van hun vaste lijnen door meer ter beschikkingdiensten in te voeren.

Vervolgens ontstond bij Tram dezelfde trend. Bestuurders en conducteurs werden van elkaar gescheiden, reden niet meer samen uit, en moesten tijdens diensten steeds van trams en collega’s wisselen. Ook vaste koppels, waarbij men op elkaar was ingespeeld, werden uit elkaar gehaald. Ook hierdoor werd het lastiger een gezamenlijk front te vormen.

Bovendien voerde hij ook bij Tram ‘ter beschikkingdiensten’ in, waarbij medewerkers overal ingezet kunnen worden. Hierdoor is er minder contact met de vaste collega’s. Door deze veranderingen werd het steeds lastiger om alle personeelsleden bij elkaar te krijgen; de saamhorigheid is erdoor afgebroken. De werkdruk werd steeds hoger, terwijl het plezier in het werk afnam.

### Bom is gebarsten

In juli 2025 besloot trambestuurder Henk de Vries een brief te schrijven aan de vervoersmanager. Hij werkte 35 jaar bij de GVB en wilde nog voor zijn pensioen zijn ongenoegen uiten. Op sarcastische wijze bedankte hij het GVB (zie brief hiernaast). Een collega plaatste vervolgens de brief op Facebook, waar het een eigen leven ging leiden.

Deze brief leidde tot het starten van een petitie. Aanvankelijk verliep het aarzelend, maar steeds meer mensen durfden zich hieronder te scharen. Binnen enkele weken was de brief door bijna duizend mensen ondertekend. Bij het personeel ontstond de vraag: wie gaat nu onze belangen behartigen? Managers, ondernemingsraad en FNV leken niet thuis te geven.

### ‘Zwart’ boek

Een groep kritische medewerkers is toen een actiegroep begonnen. Ze riep iedereen op om klachten door te sturen. Alle reacties zijn gebundeld tot een lijst van 131 punten, die vervolgens aan de directie, de ondernemingsraad en de bonden werd voorgelegd.

Op deze manier wist de actiegroep vergaderingen met de directie af te dwingen. Ze bundelden de lijst van 131 punten in categorieën zoals werkdruk, wagenpark en diensten. Uit het overleg met de directie kwam een actielijst met concrete toezeggingen, verantwoordelijken en deadlines per kwartaal.

De actiegroep boekte verschillende successen. Er kwamen koffiezetautomaten en kolfruimtes in de eindhuisjes, en conducteurs en bestuurders kregen bij vorst het recht om bij een niet-werkende verwarming af te stappen en de tram om te ruilen. Dit zijn overwinningen, maar de directie ontkent vooralsnog dat deze veranderingen iets met de actiegroep te



maken hebben.

De actiegroep ziet deze toezeggingen als ‘laaghangend fruit’. De hoge werkdruk, voor veel GVB-werkers het meest prangende probleem, wordt niet geadresseerd. Sterker nog, sinds 29 maart is er een nieuwe dienstregeling van kracht waardoor de werkdruk juist werd opgevoerd

### Van kwaad tot erger

De oude hersteltijden (buffertijden) waren al een lachertje. Bestuurders en conducteurs kregen slechts drie minuten om tussen hun ritten door naar de wc te gaan, een kopje koffie te halen, of simpelweg even de benen te strekken. De medewerkers ervaren nu steeds meer dat zij praktisch aaneengesloten lange tijden op een wagen zitten zonder mogelijkheid tot herstel.

Vroeger kon het GVB-personeel negen maanden van tevoren zien wat voor diensten ze hadden. Met de komst van een nieuw systeem zijn er ‘raamtijden’ ingevoerd, waarbij je tien uur beschikbaar moet zijn. In de praktijk mag de werkgever zelfs daarvan nog afwijken tot twaalf uur. Zelfs van die twaalf uur wordt regelmatig nog afgevoerd. Als je een afspraak wilt maken in het ziekenhuis, weet je simpelweg niet waar je aan toe bent.

Een ander bezwaar van het GVB-personeel is dat vrouwelijke collega’s midden in de nacht naar het eindpunt moeten lopen, langs een opvangplek voor alcoholverslaafden. Dit terwijl het GVB na de moord op Lisa posters ophing met daarop: ‘wij eisen de nacht op’.



Tot slot, zijn de rijtijden erg krap, terwijl de directie GVB-personeel tegelijkertijd maant tot begrip en geduld met reizigers. Mensen worden opgejaagd sneller te rijden, maar hierdoor neemt het aantal ongelukken toe en zijn er op de tram meer kop-aan-kop situaties. De schuld voor de gevaarlijke situaties wordt eenzijdig bij de bestuurders gelegd.

Onder het GVB-personeel groeit daarom het ongeduld over het gebrek aan vooruitgang, maar vanuit de directie lijkt er geen enkel gevoel van urgentie iets te doen aan deze werkdruk.

In reactie op alle onrust eist de Amsterdamse gemeenteraad nu van het GVB dat er elk kwartaal een medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd. Er is echter scepsis over de inzet van het onderzoek omdat het vooral gaat over onderlinge verhoudingen en of werknemers last hebben van racisme en seksisme. Belangrijke thema's, maar er wordt niet gevraagd over de tevredenheid met de directie, de managers of de werkroosters

bijvoorbeeld. Veel GVB'ers zeggen zich ook niet te herkennen in de hoge tevredenheidsscores die uit het onderzoek komen.

### Organisatie

De actiegroep maakt gebruik van twee app-groepen. In de app-groep die is ontstaan tijdens de petitie zitten achthonderd mensen. Op deze manier wordt iedereen op de hoogte gehouden, bijvoorbeeld door middel van verslagen van vergaderingen die hierin worden gedeeld. Ook worden hier peilingen gehouden onder personeel over specifieke problemen en de reactie van de directie.

In eerste instantie was dit een open groep waarin iedereen kon posten. Mensen deelden memes en reageerden op elkaar, maar dit werd al snel een puinhoop. Later zette de actiegroep de groep op ‘alleen lezen’ zodat alleen leden van de actiegroep hier updates konden delen. Daarnaast bestaat er een tweede groep, ‘GVB collega’s’, waarin updates verschijnen maar waarin iedereen ook zelf (respectvol) kan posten.

Vanuit de actiegroep worden er soms ook updates opgehangen in de eindhuisjes, zodat ook personeel bereikt wordt dat nog niet in de app-groepen zit. Leden van de actiegroep en mensen die zich het afgelopen jaar hebben ingezet, doen dit allemaal in hun vrije tijd, naast vaak een fulltime baan. Mocht het overleg weinig opleveren, zullen ze op zoek gaan naar andere manieren om te strijden tegen de steeds hoger wordende werkdruk, uitval en vóór sociale veiligheid.

## Brief van de werkvloer

Aan directie GVB,

Bedankt voor het behalen van de concessie, kunt u eindelijk alle beloftes uitvoeren die u de afgelopen jaren heeft gedaan.

- Bedankt voor het rooster wat u in elkaar geflanst heeft, waardoor ik per jaar 21 keer maar 1 dag en in de zomer maar 1 weekend per maand vrij ben.
- Bedankt voor de mooie dienstverdelingen zodat ik per dag 11 uur voor mijn werk bezig ben.
- Bedankt voor het afschalen van de dienstverdeling zodat ik elke rit weer passagiers moet stapelen om ze in mijn tram te krijgen.
- Bedankt voor het opschorten van de zware beroepen regeling zodat ik langer van mijn werk kan genieten.
- Bedankt voor het inkorten van de buffertijden zodat ik lekker met ritten achter elkaar kan rijden.
- Bedankt voor het goede onderhoud van het materieel zodat ik elke dag contact kan hebben met de CCV om de storingen door te geven.
- Bedankt voor het nieuw ingevoerde systeem genaamd hastus zodat ik nu echt niet meer weet waar ik aan toe ben.
- Bedankt voor het afbranden van het personeel zodat u weer snel nieuw bloed kan aannemen. (die ons overigens snel weer verlaten omdat ze het te zwaar vinden)
- Kortom u bent goed bezig, u kunt rustig achterover leunen en doorgaan op de weg die u ingeslagen bent.

Met (niet zo) vriendelijke groet,  
Henk de Vries lijn 4-12

# „Rzuciliśmy się na głęboką wodę”

**Paulina Nietupska,**  
Liderka strajków w centrach dystrybucyjnych

Pracownicy tymczasowi w centrach dystrybucyjnych spotykają się z wyzyskiem, kolesiostwem i ogromną niepewnością. Paulina Nietupska, która od 10 lat pracuje w centrum dystrybucyjnym w Tilburgu i od trzech lat jest aktywnym członkiem FNV, opisuje warunki pracy i wspomina przedwcześnie zakończony strajk z lata zeszłego roku, w którym uczestniczyli głównie polscy pracownicy tymczasowi.

W ostatnich latach część największych problemów, z którymi borykali się pracownicy tymczasowi została na szczęście rozwiązana, dzięki związkom zawodowym i odbywającym się co roku negocjacjom CAO. Wcześniej ogromnym problemem był planning, czyli ustalanie grafiku pracy. Dostawaliśmy go z zasady z tygodnia na tydzień, co uniemożliwiało jakąkolwiek stabilizację. Czasem kiedy przychodziłeś do pracy, nie wiedziałeś, kiedy ją skończysz albo czy nie wyślą cię do domu po dwóch godzinach. Zdarzało się też, że kładłeś się spać, nastawiałeś budzik na piątą rano, bo na siódmą do pracy, po czym koordynator dzwonił o piątej z pytaniem gdzie jesteś, bo kiedy spałeś, to o 21.00 zmieniono ci grafik. Dzięki związkowi, teraz ludzie zatrudnieni przez agencję pracy dostają planning na trzy tygodnie do przodu i może on być zmieniony tylko za ich zgodą.

Największym problemem są chyba teraz urlopy. Może być tak, że w lutym nie masz szansy wziąć urlopu na sierpień, najwcześniejszy może być dopiero w październiku. Jest ciężko cokolwiek zaplanować, szczególnie kiedy masz dzieci, potrzebujesz niani itd. Dużym problemem jest też swojego rodzaju nepotyzm. Ktoś załatwia pracę kuzynce, kuzynka zaraz swojemu chłopakowi, każdy z każdym się zna a kto się trzyma z koordynatorami, ten ma dobrze. Agencja twierdzi, że z tym walczy, ale dużych zmian nie widać. Na pewno też duży kłopot jest z wypłatami, bo wiecznie się coś nie zgadza, wiecznie trzeba się upominać i walczyć o swoje pieniądze. Dużo takich księgowych spraw w dalszym ciągu jest niejasnych dla ludzi, np. jak wyglądają payslipsy od OTTO to jest czarna magia - „dodatek”, „ekstra dodatek” i nie jest wyszczególnione za co to wszystko. Ostatnio ktoś kto mieszka prywatnie, nie przez agencję, na pasku wypłaty miał dodatek za pranie na przykład.

Czemu też w ogóle masz się nazywać pracownikiem tymczasowym, pracując od wielu lat w jednym miejscu, mając tutaj dom itd. Niestety nadal jest wiele podwójnych standardów w porównaniu do pracowników kontraktowych, np. będąc pracownikiem tymczasowym, jeśli wyciągniesz telefon, dostaniesz ostrzeżenie, a osoby na kontraktach potrafią rozmawiać przez wideo, oglądać filmy i nie mieć żadnych problemów. Jeśli przyjdiesz na przerwę minutę wcześniej, to od razu team leader będzie z tobą rozmawiał, a inni czasami razem z team leaderem schodzą po 5-10 minut wcześniej. Za



■ Strajkujący pracownicy dystrybucji składają wizytę szefostwu.

niewyrobienie normy agencja może w łatwy sposób przenieść pracownika tymczasowego do innego miejsca pracy.

## Budowanie solidarności

Ogólnie Tilburg jest dobrym miejscem do pracy, ale ciężkim miejscem do tego, żeby w jakiś sposób zmobilizować ludzi do działania. Czasem kiedy jest organizowane spotkanie, nawet na terenie zakładu, częściowo nawet płatne, to pojawiają się 2-3 osoby na 600. Ludzie niekoniecznie myślą perspektywnie i budzą się dopiero wtedy, kiedy coś zaczyna się dziać. Kolejny problem to jest też bariera językowa, bo jeżeli ludzie nawet są członkami FNV i mają konkretny problem, to walą z tym do mnie, bo jestem jedyną Polką na magazynie która trochę w tym siedzi, a sami nie mówią ani po angielsku, ani po holendersku. Jest to duży problem, jeżeli chodzi o FNV, że nie ma żadnej linii, nawet raz w tygodniu, dla pracowników tymczasowych z Polski. Uważam, że powinno być coś takiego, jak linia telefoniczna, gdzie chociaż jeden dzień w tygodniu czy przez kilka godzin ktoś udzieli informacji po polsku, innego dnia po rumuńsku czy hiszpańsku itd. Kolejnym problemem jest na pewno dezinformacja, bo nawet w przypadku zeszłorocznych strajków CNV wypuściło swoją broszurę, w której zastraszyło, można powiedzieć, ludzi, że nie wychodźcie, bo mogą was zwolnić. Z deklarowanych 60-70 osób na początku zostało 10. FNV wystawia swoje jakieś ulotki, z informacjami, ale jeżeli Albert je zobaczy, to na drugi dzień albo nawet tego samego dnia jest odpowiedź od nich, zupełnie wszystko kontruująca. Ludziom ciężko jest przesiewać i weryfikować te informacje.

## Patrzeć wstecz na strajk

Wydaje mi się, że największym problemem w związku

jest hierarchia. W zeszłym roku razem z setkami pracowników tymczasowych w całej Holandii wyszliśmy na strajk - oczekiwania i nadzieje były duże, ale niestety musieliśmy przedwcześnie go zakończyć. Wtedy mogliśmy zobaczyć, że związki działają trochę na zasadzie korporacji i niestety ludzie na dole w porównaniu do tych na górze nie mają za dużo do gadania. Kiedy musieliśmy zakończyć strajk, ci pierwsi płakali razem z nami. My jako działacze-wolontariusze mieliśmy wrażenie, że odwalamy całą brudną robotę za FNV, spaliliśmy po 1-2 godziny na dobę. Czasem mieliśmy wrażenie że góra FNV chciała sobie zrobić tylko reklamę naszym kosztem. Teraz jak już emocje trochę opadły, to trochę inaczej do tego człowiek podchodzi, ale wtedy na świeżo było w nas bardzo dużo gorzkości, bardzo dużo zawiedzenia. Wierzyliśmy w coś, wierzyliśmy że nawet jeśli teraz jest kłapa, to wznowimy strajki po wakacjach. Strajki nie zostały wznowione. Strategie FNV na pewno nie były dobre, było tam zbyt dużo optymizmu, rzucania się na głęboką wodę i zakładania, że rzeczy wydarzą się same z siebie. Strategie były często ustalone dopiero kiedy coś nie działało, kiedy czas na to był czas 2 miesiące wcześniej, zanim wyszliśmy na strajk.

Konkretna szansa na kontynuację strajku po wakacjach niestety się w ogóle nie pojawiła. Mieliśmy wtedy spotkanie z zarządem FNV, pojechaliśmy tam dosyć bojowo nastawione z listą rzeczy, które poszły nie tak. Przyznali nam rzeczywiście rację, ale to było na tyle. To było we wrześniu. Mieli nas informować o kolejnych krokach, a teraz mamy marzec i cisza.

Gdybym mogła cofnąć się w czasie, to pokazałabym ludziom styczeń tego roku i ich miny. Ludzie chyba uwierzyli w propagandę OTTO i Alberta, a nie do końca wierzyli w to, co my mówimy. Uważam też, że kampania przed strajkiem była zbyt mała. Jak można było liczyć na większą aktywność strajkową w innych firmach, jeśli nie było tam nie tyle nawet aktywnych działaczy FNV, jak kaderlidzi, tylko nawet zwykłych członków którzy mogliby rozprzestrzenić jakiekolwiek informacje. W kilku miejscach gdzie się pojawialiśmy, ludzie w ogóle nie słyszeli o strajku, który miał być największy w historii. Chciałabym też, żeby wykonane było dużo więcej roboty informacyjnej, ale też przygotowania logistycznego, bo niestety np. ludzie z Jumbo stali na zewnątrz 8 godzin bez dostępu do toalety - to się nie powinno było wydarzyć.

## Patrzeć w przyszłość

Czytając te słowa chciałabym powiedzieć żeby się nie bali. Żeby nie bali się pytać, szukać informacji. Dobrze żeby znali swoje prawa i obowiązki. Składka za związki zawodowe wcale nie jest wysoka - 20 euro na miesiąc, które można też często odzyskać na koniec roku, rozliczając się z pracodawcą. Związek daje wiele, jeśli potrzebuje się pomocy, a konsekwencja z przynależności jest żadna. Jeżeli nie chcesz, nie musisz nikomu mówić o tym, że jesteś w związku a w razie czego masz za sobą plecy.



■ Paulina i Paweł rozmawiają ze strajkującymi.

## Solidarność z Pawłem!

Paweł Rudzki przez ostatnie osiem lat pracował jako pracownik tymczasowy za pośrednictwem agencji OTTO w dziale dystrybucji sieci Albert Heijn. Był jednym z liderów strajku pracowników tymczasowych, który miał miejsce latem ubiegłego roku, po czym został podstępnie zwolniony przez AH. W ostatnich miesiącach związek zawodowy FNV we współpracy z aktywistami z organizacji Doorbraak zorganizował kampanię solidarnościową z Pawłem. W dniu ukazania się tej gazety, czyli w piątek 17 kwietnia, sąd wydał orzeczenie w tej sprawie. Jeśli sędzia poprze działania firmy Albert Heijn mające na celu osłabienie związków zawodowych, obniży to próg dla innych przedsiębiorstw, by postąpiły tak samo.

# Poolse uitzendwerkers vechten terug

**Paulina Nietupska,**  
stakingsleider FNV distributie

Uitzendkrachten in distributiecentra worden geconfronteerd met uitbuiting, vriendjespolitiek en extreme onzekerheid. Paulina Nietupska, die al 10 jaar in het distributiecentrum in Tilburg werkt en sinds drie jaar actief lid is van de FNV, beschrijft de arbeidsomstandigheden en de veranderingen sinds uitzendkrachten georganiseerd zijn. Ze blikt ook terug op de afgebroken staking van met name Poolse uitzendkrachten van afgelopen zomer.

De afgelopen jaren is een aantal van de grootste problemen waar uitzendkrachten mee te maken hadden, opgelost dankzij vakbonden en de jaarlijkse cao-onderhandelingen. Eerder was bijvoorbeeld het plannen en het opstellen van een werkrooster een enorm probleem. We kregen ons rooster meestal per week toegewezen. Dit stond elke vorm van stabiliteit in de weg. Soms wist je, als je op je werk aankwam, niet wanneer je klaar zou zijn of dat je na twee uur alweer naar huis gestuurd zou worden. Je ging ook naar bed, zette je wekker op 5 uur 's ochtends om om 7 uur te beginnen met werken. Vervolgens belde de coördinator om 5 uur 's ochtends om te vragen waar je was, omdat je rooster om 9 uur 's avonds was veranderd terwijl je sliep. Dankzij de vakbonden krijgen mensen die via een uitzendbureau werken nu drie weken van tevoren een rooster. Dit kan alleen met hun toestemming worden gewijzigd.

Het grootste probleem op dit moment is waarschijnlijk de vakantieplanning. Het kan zijn dat je in februari geen vakantie kunt opnemen voor augustus en dat je pas in oktober op zijn vroegst vakantie kunt opnemen. Het is moeilijk om iets te plannen, vooral als je kinderen hebt en je bijvoorbeeld een oppas nodig hebt. Vriendjespolitiek is ook een groot probleem. Iemand regelt een baan voor zijn of haar neef, die neef regelt weer een baan voor iemand anders. Alles loopt via-via. Iedereen kent iedereen, en degenen die het goed met de coördinatoren kunnen vinden, hebben het het makkelijkst. Het uitzendbureau beweert hiertegen in actie te komen, maar er is geen significante verandering in zicht.

De salarisadministratie is ook een groot probleem, want er is altijd iets dat niet klopt. Er zijn altijd meningsverschillen. Je moet leidinggevenden constant aan betalingen herinneren om dingen te vragen en te vechten voor je geld. Veel boekhoudkundige zaken zijn nog steeds onduidelijk voor mensen, bijvoorbeeld hoe de loonstrookjes van OTTO eruitzien. Het is een soort zwarte magie. Een raadsel. Bijvoorbeeld een 'bonus' of 'extra vergoeding'? Nergens is gespecificeerd waar het allemaal voor is. Onlangs had iemand die particulier woont, niet via een bureau, bijvoorbeeld een wasvergoeding op zijn loonstrookje staan.

Waarom zou je überhaupt ter werk worden gesteld als uitzendkracht terwijl je al jaren op dezelfde plek werkt? Helaas zijn er nog steeds veel dubbele standaarden vergeleken met mensen met een vast contract. Als uitzendkracht krijg je bijvoorbeeld een waarschuwing als je je telefoon gebruikt, terwijl contractmedewerkers zonder enige problemen kunnen videobellen of zelfs films kijken. Als je één minuut te vroeg begint aan je pauze, zal de teamleider je direct aanspreken, terwijl anderen soms vijf tot tien minuten eerder samen met de teamleider vertrekken om te pauzeren. Als je de quota niet haalt, kan het uitzendbureau een tijdelijke medewerker gemakkelijk naar een andere locatie of functie laten overplaatsen.

## Solidariteit opbouwen

Over het algemeen is Tilburg een fijne plek om te werken, maar het is lastig om mensen tot actie te brengen. Soms, als er een vergadering wordt georganiseerd, komen er maar twee of drie mensen



■ Stakende Poolse uitzendwerkers bezoeken bazenclub VNO-NCW (Foto: Doorbraak.eu)

van de zeshonderd opdagen. Mensen denken niet vooruit en komen pas in actie als er iets al aan het gebeuren is. Een ander probleem is de taalbarrière. Zelfs als mensen FNV-leden zijn en een specifiek probleem hebben, komen ze met dat probleem naar mij toe, omdat ik de enige Poolse persoon in het magazijn ben die lid is en zij geen Engels of Nederlands spreken.

Het zou super goed zijn als de FNV een hotline zou organiseren waar Poolse uitzendkrachten misschien zelfs één keer per week naar kunnen bellen. Zo'n telefonische hotline kan minstens één dag per week, of een paar uur, informatie in het Pools geven. En op een andere dag weer in een andere taal, zoals in het Roemeens of Spaans.

Waar we ook tegenaan lopen is desinformatie, want zelfs tijdens de CNV-stakingen van vorig jaar publiceerde Albert Heijn een brochure waarin ze mensen probeerden te intimideren door te zeggen dat ze het werk niet neer moesten leggen. Anders zou je misschien nog wel ontslagen worden. Van de zestig tot zeventig mensen die aanvankelijk mee wilden doen, bleven er zo nog maar tien over. FNV verspreidt wel folders met informatie, maar als Albert Heijn deze ziet, reageren ze de volgende dag, of soms zelfs dezelfde dag nog, met een reactie die alles volledig tegensprekt. Het is moeilijk voor mensen om al die informatie te filteren en te verifiëren.

## Terugblik op de staking

Vorig jaar zijn we samen met honderden uitzendkrachten in heel Nederland in staking gegaan. De verwachtingen en hoop waren hooggespannen, maar helaas moesten we de staking voortijdig beëindigen. We zagen dat vakbonden tot op zekere hoogte als bedrijven functione-

ren. Mensen onderaan hebben helaas weinig inspraak in vergelijking met de mensen aan de top. Hiërarchie is in de vakbond het grootste probleem.

Nu de emoties wat zijn bedaard, bekijken we het anders, maar destijds was er veel bitterheid en teleurstelling. We geloofden ergens in en we geloofden dat we, ook al zou het nu mislukken, na de zomervakantie de stakingen zouden hervatten. Maar de stakingen werden niet hervat.

We hadden destijds een gesprek met de FNV-directie. We gingen daar vrij agressief heen met een lijst van dingen die mis waren gegaan. Ze gaven toe dat we gelijk hadden, maar daar bleef het bij. Dat was in september. Ze zouden ons informeren over de volgende stappen, en nu is het maart en stilte.

Ik denk ook dat onze campagne vóór de staking te zwak was. Hoe hadden we meer stakingsactiviteit bij andere bedrijven kunnen verwachten als er nog niet eens actieve FNV-leden waren die informatie konden verspreiden? Op verschillende plekken waar we kwamen, hadden mensen nog nooit van de staking van uitzendkrachten gehoord, die de grootste in de geschiedenis zou worden.

Ik wil degenen die dit lezen meegeven dat ze niet bang hoeven te zijn. Wees niet bang om vragen te stellen of informatie te zoeken. Het is een groot goed om je rechten en plichten te kennen. De vakbondsbijdrage is helemaal niet hoog: 20 euro per maand. Dit geld kun je aan het einde van het jaar terugvragen bij je werkgever. Een vakbond biedt veel als je hulp nodig hebt. Je hoeft niemand te vertellen dat je lid bent van een vakbond als je dat niet wilt, en als je hulp nodig hebt, staan ze voor je klaar.



■ Stakingsleider Paulina samen met Pawel (Foto: Doorbraak.eu)

## Solidariteit met Pawel!

Pawel Rudzki werkte de afgelopen acht jaar als uitzendkracht via OTTO in de distributie bij Albert Heijn. Hij was een van de stakingsleiders van de staking van uitzendkrachten afgelopen zomer, maar werd hierna op slinkse wijze door AH ontslagen. De afgelopen maanden organiseerde de FNV in samenwerking met activisten van Doorbraak een solidariteitscampagne voor Pawel. Op de dag dat deze krant uitkomt, op vrijdag 17 april, spreekt de rechter zich hierover uit. Als de rechter meegaat met de union-busting door Albert Heijn verlaagt dit de drempel voor andere bedrijven hetzelfde te doen.

# Palestina is ook een vakbondsthema

**Sam Hamer,**  
FNV-lid werkzaam aan de UvA

In de jaren zeventig en tachtig voerden vakbondsleden in sommige bedrijven actie tegen de banden met het Apartheidsregime in Zuid-Afrika. FNV-lid Sam Hamer werkt op de Universiteit van Amsterdam (UvA) en was een van de organisatoren achter de staking in 2024 in solidariteit met de Palestijnen.

Voor zowel de strijd voor vaste contracten met Casual UvA en de strijd voor een menswaardig beleid rondom Palestina met *UvA Staff for Palestine* was onze strijdbare organisatie aan de basis doorslaggevend. Vergaderen alleen was hiervoor niet goed genoeg.

De UvA had een probleem. Ze hadden (junior) docenten nodig, maar weigerden deze docenten een vast contract te geven. Dankzij de bonden werd een concreet plan voor de betering van onze omstandigheden opgesteld en dankzij actie van onderop door vakbondsleden en andere activisten zijn onze omstandigheden ook echt verbeterd. Docenten begonnen zich te organiseren in een groep genaamd Casual UvA.

Van onderop begonnen wij als docenten over onze gedeelde problemen te praten en overleggen. Deze groep bleef zich maar uitbreiden. Wij hebben keihard ons best gedaan om collega's die we nog niet zo goed kenden aan te spreken die wij nog niet zo goed kenden. Dit vereiste collectieve inspanning. Persoonlijk langsgaan bij collega's, via via contact opnemen met collega's en regelmatig vergaderen, en dat terwijl je ook nog gewoon je baan hebt. Het harde werk leidde tot een 'wilde' staking in 2022. Dankzij deze staking hebben we onze arbeidscontracten fors kunnen verbeteren.

## Van flexibilisering naar mensenrechten

Bij de strijd tegen de medeplichtigheid van de UvA aan de genocide in Palestina hebben we hierop voort gebouwd. *UvA Staff for Palestine* was een collectief van medewerkers die al vroeg na 7 oktober samenkam. Onze banden met medeplichtige Israëlische academische instellingen waren onhoudbaar voor een instelling die zogenaamd respect heeft voor mensenrechten. Maanden-



lang waren we bezig om het collectief van medewerkers uit te breiden. Door keihard werk. Collega's aanspreken, evenementen organiseren en regelmatig vergaderen.

Organisatie aan de basis vereist inspanning, maar nadat studenten met bruut geweld de UvA campus afgeslagen werden bleek ons werk cruciaal. Medewerkers begonnen zich in dit geval samen met de FNV voor te bereiden op een staking. Samen met twee anderen uit het FNV kader deden we hard ons best om nuttig te zijn voor de georganiseerde collega's. Cruciaal in het betrekken van de FNV was de focus op onze werkomstandigheden. Als medewerkers aan de UvA wilden wij door ons werk niet medeplichtig gemaakt worden aan mensenrechtenschendingen in het algemeen, en specifiek de genocide in Palestina.

Het actietraject rond Palestina was niet makkelijk; er waren sterk uiteenlopende meningen. Dit betekende dat het cruciaal was dat ons proces zo democratisch mogelijk verliep en dat we zorgvuldig te werk gingen. Dit deden we via transparante communicatie, en door op belangrijke momenten te stemmen over onze volgende stappen. Op deze manier werd ook de minderheid die tegen de staking was, gehoord. Zij konden zich wel vinden in het proces.

Een andere uitdaging in dit traject was het navigeren van de studentenprotesten. Studenten zetten het thema op de kaart, maar nadat er bij een ander studentenpro-

test wat spullen kapot gemaakt werden in een UvA gebouw was er helaas een kleine omslag. Collega's begonnen huiverig te worden. Gelukkig lukte het ons toch om goed contact te houden met onze collega's en in gesprek te blijven over wat we dan wel wilden.

Deze verdiensten leidden uiteindelijk tot een vierdaagse staking van haast vierhonderd medewerkers: een duidelijk signaal aan de UvA om een andere koers te gaan varen. Uiteindelijk was het deze staking, samen met al het andere werk van medewerkers en studenten, die ertoe leidde dat het UvA bestuur besloot om geen nieuwe banden met Israëlische academische instellingen aan te gaan.

Dit stuk is niet alleen een oproep om te organiseren aan de basis, maar het is ook een oproep om met elkaar in gesprek te gaan over strategie en doelstellingen. Vakbondsleden kunnen en moeten zich ook in durven te zetten voor moeilijke thema's. Onenigheid kan een uitdaging zijn, maar leidt ook tot nuttige gesprekken, leven in de vakbond en in ons geval aardig wat extra FNV leden. De FNV probeert uiteindelijk de belangen te behartigen van de werkers, en als de werkers actief willen worden voor meer politieke thema's dan zullen we moeten kijken hoe we dat kunnen ondersteunen. Als er iets speelt op je werkplek, zorg dat er leden van het FNV kader aanwezig zijn. Zo krijgt de FNV ook de kans om zichzelf te bewijzen als nuttige organisatie op politieke thema's.

# Een proactieve kadergroep slaat bruggen

**Ron Blom,**  
FNV-lid gemeente Amsterdam

Ron Blom werkt bij de Gemeente Amsterdam en is als vakbondslicid actief op de werkplek. Zijn bijdrage geeft een inkijkje in hoe verschillende onderwerpen kunnen bijdragen aan het opbouwen van de vakbond, maar ook de lastigheden die hierbij komen kijken.

Het is belangrijk om bekend te staan op de werkvloer als aanspreekpunt van de bond. Dat doe ik door affiches op te hangen, flyers te verspreiden over de cao (acties), over de FNV-herdenking van de Februaristaking, en ook leden te betrekken bij andere thema's als klimaat. En natuurlijk heel belangrijk: het gesprek aan te gaan over de persoonlijke situatie van de collega en over bijvoorbeeld de werkomstandigheden op de werkvloer. Ik participeer ook in de groep van ambtenaren die zich (met de nodige obstakels) inzetten voor Palestina en voor klimaatrechtvaardigheid.



■ Gemeentepersoneel Amsterdam tijdens een werkonderbreking in 2021.

Verder ben ik actief in de medezeggenschap (onderdeelscommissie/OC en OR). Het gevaar hierbij is dat je vooral reageert op wat de werkgever agendaert. Zelf onderzoek doen naar de inhuur van uitzendkrachten, naar veiligheid op de werkvloer en hoe werknemers in het algemeen kijken naar maatregelen van het management is essentieel om zelf initiatieven te kunnen nemen.

In FNV-verband hebben we een kadergroep Amsterdams Groepsbestuur. Hiermee komen we maandelijks tezamen met de FNV-bestuurder om te overleggen over de werkdruk, veiligheid, cao-kwesties, discussies in de OR, de komende gemeentelijke reorganisatie, de opkomst van extreemrechts, psychosociale veiligheid, organizing, de buitendiensten langsgaan, de interne democratie van de FNV-organisatie en nog wat zaken. We hebben ook een toespraak gehouden bij een solidariteitsactie rond Pawel Rudzki, de ontslagen uitzendkracht en actievoerder bij Albert Heijn.

Belangrijk aandachtspunt voor ons is de tegenstelling tussen kantoor en buitendienst. De laatsten nemen vaak het voortouw bij de cao-acties, terwijl de beter betaalde kantoor mensen meeprofiten van de actiebereidheid. Dit roept wrevel op en we proberen als kantoor mensen mee te mobiliseren door informatiebijeenkomsten te organiseren en centen in plaats van procenten te bepleiten. Overigens zijn bij de buiten- en ondersteunende diensten ook meestal de mensen van kleur en met migratieachtergrond te vinden. Een pikant voorbeeld is het organiseren van een lunch ter gelegenheid van het einde van Ramadan en dan vergeten de portiers en schoonmakers uitnodigen.

# Hoe democratie de cao-strijd kan versterken

**Rob van den Brink,**  
kaderlid FNV-Bakkersbond

Rob van den Brink is kaderlid bij de bakkerij Borgesius in Arnhem. In dit artikel doet hij verslag van de toenemende organisatiegraad in zijn sector. De strijd voor een nieuwe cao maakte het belang van democratie in de bond goed duidelijk.

Borgesius is een van de grootste industriële bakkerijen van Nederland die onder andere het brood produceert voor Albert Heijn. In de Nederlandse bakkerijsector werken ruim achtduizend bakkers, zowel in de industriële als in de ambachtelijke bakkerijen. Van al deze bakkers zijn er 2200 lid van de FNV.

Als kaderlid van de bakbond ben je de vertegenwoordiger van deze 2200 bakkers. Wij als bakkers hebben jarenlang op alle fronten moeten inleveren. Werkgevers bepaalden domweg hoe onze cao eruit ging zien.

Hoe dit kwam? We hadden als bakkers geen daadkracht, en konden weinig inbrengen tegen de slechte voorwaarden van de werkgevers. We waren simpelweg niet in staat om samen in actie te komen en te staken als dit nodig was.

Gelukkig is dit veranderd. We hebben als kaderleden van de FNV de laatste jaren hard gewerkt en zij nu op de goede weg. We hebben een inhaalslag behaald met onze cao van 2023. De dreiging om te staken was zo toen zo groot dat er op de avond vóór de stakingsdag een bod kwam van de werkgevers van 16 procent loonsverhoging in 19 maanden en geen versoberingen. Dit konden ze alleen doen door de industriële en de ambachtelijke bakkerij ieder een eigen cao te geven. Hier heeft 94,1 procent van de leden ook mee ingestemd.

## Kaderleden

Het zou goed zijn als we nog veel meer kaderleden krijgen in meer bakkerijen. Helaas heerst er nog steeds een angstcultuur in de meeste bedrijven. Manipulatie, niet nakomen van de cao, onderbetaling, onveilige werkplek, onveilige werksfeer. Als kaderlid speel je een belangrijke rol in zorgen voor een open cultuur en goede communicatie tussen leden en de FNV bestuurder.

Als kaderleden leggen wij onze achterban uit wat het belang is van een goede cao. Ook inventariseren we wat leden aan hun arbeidsvoorwaarden vervanderd willen zien. Ook informeren we bij leden en niet-leden of ze bereid zijn om in actie te komen als dit nodig is. Neem van mij aan dat werkgevers je geen fantastische voorwaarden aan komen reiken op een zilveren dienblad.

Zodra het duidelijk is wat onze collega's belangrijk vinden, gaan we de cao-onderhandelingen voorbereiden. Dit gaat niet altijd goed. Helaas hebben we bij het laatste cao-traject steken laten vallen op het eind. Er is wel door de bakkers op een democratische manier voor gestemd, maar we hadden hier meer uit kunnen halen.

Punten die voor kaderleden bij aanvang van het traject erg belangrijk waren, kwamen in het uiteindelijke akkoord maar beperkt terug. Hier hadden we ons als kaderleden beter voor kunnen inzetten.

Positief is wel dat we ervan geleerd hebben en dat er veranderingen hebben plaatsgevonden over de aanpak.

## CAO eindigde in sisser

Wat is er gebeurd? Uit de enquête onder onze leden was een top vijf gekomen waar we ons voor in gingen zetten en mee naar de onderhandelingen zijn gegaan.

1. Loonsverhoging van 7 procent in 12 maanden.
2. RVU regeling moet een recht worden om op te nemen als werknemer.
3. Nachttoeslag naar 40 procent van 00.00 tot 06.00.
4. Reiskosten 0,23 cent per kilometer.
5. De automatische prijscompensatie moet in de CAO.

En hierbij nog de rest van de afspraken die we in onze cao wilden zoals de afschaffing van het jeugdloon, een vitaliteitsregeling zonder opoffering vakantiedagen, honderd procent doorbetaling bij ziekte, omkleedtijd en een betaalde overdracht voor de ploegdienst.

We hadden goede afspraken staan en na vijf onderhandelingsrondes zijn we er niet uitgekomen. Er zat niets anders op dan onze eisen kracht bij te zetten met een staking. De datum was hiervoor ook al geprikt. Twee dagen voor de staking zouden we hiervoor de aanpak bespreken, maar in plaats van het over de staking te hebben, spraken we opeens over een akkoord met de werkgevers. We begrijpen dat er onder het druk van stakingsdreiging nog onderhandeld wordt, maar dit kwam voor ons uit de

lucht vallen. Ons kaderlid dat eerder in het traject aansloot tijdens de onderhandelingen, wist van niets. Dit was er afgesproken:

1. Een cao voor 24 maanden, met april 2025 een loonsverhoging van vijf procent en dezelfde maand een jaar later nog eens 4,25 procent loonsverhoging.
2. RVU geen recht maar op vrijwillige basis van werkgever naar werknemer.
3. Reiskosten 0,23 cent per kilometer van tien tot dertig km.
4. Nachttoeslag 40 procent van 00.00 tot 04.00 uur.

Voor ons als kaderleden lag er een keus tussen ja of nee te stemmen, nog voor de middag. Het resultaat werd erg positief aan ons als kaderleden gepresenteerd en tegenstemmen was eigenlijk geen optie. De meerderheid van de kaderleden stemde voor. Hierna werd dit bericht naar buiten gebracht, maar nog voordat onze achterban kon stemmen over dit voorstel.

De meeste mensen uit onze achterban volgden de stemming van de kaderleden, die onder tijdsdruk had plaatsgevonden. Achteraf concludeerden we met de kadergroep dat voor ons be-



■ Kaderleden Bakkersbond komen samen in het gebouw van de Burcht.

langrijke eisen waren weg onderhandeld en dat zo de angel uit de stakingsdreiging werd gehaald. Sommige leden verloren op deze manier het vertrouwen in de FNV. De cao is nu een feit. We hebben er democratisch voor gekozen, maar zonder de afspraken waar we ons voor de leden hard voor zouden maken.

## Evaluatie

We hebben in de nasleep afspraken gemaakt met onze kaderleden onderling en de FNV om dit de volgende keer anders te doen. Dit hebben we vastgelegd om te voorkomen dat in de toekomst hiervan afgeweken wordt.

De belangrijkste uitkomst van onze evaluatie is dat je als kaderlid geen stem mag uitbrengen zonder eerst met je achterban gesproken te hebben, want zij bepalen uiteindelijk wat er in de cao komt. Met die uitkomst kun je als kaderlid pas je stem uitbrengen.

We hebben ook afgesproken dat er net als met de reguliere onderhandelingen, tijdens informele onderhandelingen ook een kaderlid kan aanschuiven. Tot slot spraken we af dat er pas iets over het resultaat naar buiten kan worden gebracht als dit eerst door kaderleden is goedgekeurd. Op die manier kunnen we iedereen meenemen in de afwegingen en uitkomst.

We hadden deze keer het voordeel dat de werkgevers wisten dat we bereid waren te staken. Helaas zijn we niet met die positie van kracht de onderhandelingen in gegaan.

Dat dit zo is gelopen, houdt ons scherp. We gaan aan de slag met wat we hiervan geleerd hebben en zijn alweer bezig met de voorbereidingen voor de volgende cao. Door vast te leggen hoe de besluitvorming democratisch kan verlopen, hoor ik nu al dat mijn achterban in Arnhem sowieso de volgende keer klaar staat om massaal te staken als er niet aan hun eisen wordt voldaan. In de tussentijd gaan we ons inzetten om werkgevers zich te laten houden aan de afspraken die zijn gemaakt in de cao.



■ In 2017 werd er wel overgegaan tot actie om de eisen binnen te halen.

# Universiteitsdemocratie komt van onderaf

Eden Young,  
PhD-kandidaat en FNV-lid

Organize the RUG, het netwerk van vakbondsleden aan de Rijksuniversiteit van Groningen, bouwde zich op rond verschillende thema's: sociale veiligheid, Palestina en verzet tegen bezuinigingen. Nu de RUG de (beperkte) universitaire democratie buitenspel zet, komen ze in actie.

Eind maart 2025 stelde het College van Bestuur (CvB) van de RUG een externe procesmanager aan om een vergaande herstructurering van de universiteit te onderzoeken. Het CVB sorteert voor op een fusie van meerdere kleine faculteiten. Deze plannen worden voorgesteld onder het mom van 'wendbaarheid', maar lijken ook een reactie te zijn op de bezuinigingen op het hoger onderwijs van het vorige kabinet. Het fuseren van kleine faculteiten zou een hoop personeel overbodig maken.

Verschillende faculteitsraden stuurden het CvB brieven waarin zij hun verzet tegen de fusie onderbouwden. Pas na aandringen van de Universiteitsraad kwam er een reactie op deze brieven, niet in de vorm van concrete antwoorden op de vragen en zorgen van de raden, maar een aankondiging van vier 'dialoogsessies'. Deze zouden ertoe dienen om 'vragen, zorgen en bezwaren bespreekbaar te maken, betrokkenheid te creëren voor, en ideeën op te halen over de toekomstige organisatie'. Dit was echter niet de ervaring van de werknemers en studenten die deze sessies bijwoonden. Vragen bleven onbeantwoord, oppositie tegen het voorstel werd weggevoerd en deelnemers bleven achter met een gevoel van machteloosheid.

## Referendum

Organize the RUG, een grassroots initiatief voor het opbouwen van arbeidersmacht aan de universiteit, vond dit zorgwekkend. Bij gebrek aan officiële kanalen voor medewerkers en studenten om inspraak te hebben op dit vraagstuk, besloten wij een symbolisch referendum



Medewerkers van de RUG en Hanzehogeschool tijdens de staking van 18-3-2025.

te houden. Als jij mocht stemmen op het herstructureringsvoorstel, zou je dan vóór zijn? Daarbij bevatte het een enquête met vragen over de ervaring met het besluitvormingsproces rond de herstructurering en het democratische proces van de universiteit als geheel.

432 medewerkers en studenten hebben uiteindelijk aan dit referendum meegedaan. Toen hen werd gevraagd naar hun stem over het voorstel, gaf slechts 11,6 procent van de respondenten aan 'voor' te zijn, terwijl 57,9 procent tegen het voorstel stemde. Dat 27,5 procent van de respondenten aangaf meer informatie nodig te hebben, wijst er ook op hoe onduidelijk dit proces is geweest. Bovendien vroegen we naar ervaringen met deelname aan de zogenaamde 'dialoogsessies' met het CvB, die door 112 respondenten werden bijgewoond. De meerderheid van hen gaf aan dat er geen daadwerkelijke dialoog plaatsvond, maar dat het een oppervlakkig gesprek was met weinig ruimte voor kritiek of vervolgvragen. Een respondent vatte het als volgt samen: 'deze bijeenkomsten zijn niet veel meer dan een beetje democratisch vernis voor een besluit dat al genomen is'. Een uitgebreide analyse van de resultaten is op de Organize the RUG website gepubliceerd, waaronder een overzicht van de voorstellen over democratisch beleid waar medewerkers en studenten zelf mee kwamen.

Uit de resultaten van de enquête en het referendum komen twee zaken naar voren. Ten eerste is het personeel in Groningen enorm betrokken en toegewijd aan de

democratische waarden van deze universiteit. Ten tweede geven medewerkers en studenten om de toekomst van de universiteit en beschikken zij over de expertise en de toewijding die nodig zijn om deze vorm te geven.

Hoewel het bestuur het besluit over de herstructurering van de faculteiten heeft uitgesteld, blijft het voorgestelde plan dusver ongewijzigd. Dit idee is niet door de universitaire gemeenschap zelf aangedragen; het wordt van bovenaf opgelegd. Ondanks de vele brieven van de verkozen me-

dezeggenschapsorganen, waarin wordt opgeroepen tot een grondige herziening van de plannen, een deugdelijke toelichting op de motivering ervan en een duidelijk beeld van de financiële gevolgen, blijven vragen onbeantwoord en blijven de plannen ongewijzigd: herstructureren en fuseren.

## Democratie in crisis

De herstructurering van onze universiteit is niet de enige belangrijke beslissing waar we voor staan. In een rap militariserende samenleving vormt de universiteit geen uitzondering. Zo biedt de RUG studenten nu de mogelijkheid om zich voor hun minor in te schrijven voor de reservistenopleiding van het leger en het voorgestelde 'Security Campus'-project houdt in dat onderwijs en onderzoek worden verplaatst naar een oude legerbasis in Drenthe. Onlangs heeft de RUG de Aletta Jacobsprijs uitgereikt aan luitenant-generaal Elanor Boekholt-O'Sullivan (en thans minister) voor haar verdiensten in het Nederlandse leger. Hierbij werd het pacifisme van Aletta Jacobs volledig terzijde geschoven. Deze beslissingen worden genomen door benoemde bestuurders, niet door gekozen vertegenwoordigers, en medewerkers en studenten krijgen er niets over te zeggen. Waar dit toe kan leiden, zien we in de Verenigde Staten met Trump's aanval op de universiteiten.

Om dit aan te veranderen zijn meer dan slechts kleine aanpassingen nodig. Er is een dringende behoefte aan hervormingen die daadwerkelijk democratische bestuursvormen in het hoger onderwijs mogelijk maken. De reacties op de enquête bevatten een uitgesproken verlangen naar een democratische universiteit: bestuursystemen die de macht herverdelen, de verantwoordingsplicht versterken en personeel en studenten een beslissende stem geven. Dit omvat concrete maatregelen zoals de rechtstreekse verkiezing van decanen en andere leidinggevende functies, in plaats van aanstelling door een bureaucratisch orgaan. Dit is geen radicaal idee, maar de uiting van het verlangen naar echte invloed op de koers van de organisatie.

Organize the RUG is een platform waarop de macht om dit werkelijkheid te maken gebouwd kan worden. Wij organiseren een *general assembly* waar alle medewerkers en studenten een gelijke stem hebben en zich kunnen uitspreken over de richting die de universiteit opgaat. Het referendum was een symbolische stem om inzichtelijk te maken hoe het besluit over de herstructurering door een meerderheid wordt afgewezen. De stakingen van afgelopen jaar in het hoger onderwijs hebben laten zien wat een macht de universiteitspersoneel heeft als zij samen voor hun belangen opkomen. Dit is het soort zelfvertrouwen dat we verder moeten opbouwen om echte zeggenschap op te kunnen eisen.

Voor meer informatie over het referendum, bezoek de website van OtR: [organizetherug.wordpress.com](https://organizetherug.wordpress.com)

## Over Organize the RUG

OrganizetheRUG (OtR) is ontstaan tijdens de COVID-pandemie toen een klein groepje RUG-collega's zich verbaasde over het gebrek aan een actieve en zichtbare lokale vakbond tijdens de crisis, een onverantwoordelijk hoge werkdruk en het gebrek aan (mede-)zeggenschap op de universiteit. Het voornaamste doel was eenvoudig: de RUG organiseren; iedere werknemer aangesloten bij een vakbond en klaar om te staken als het moment daar is.

OrganizetheRUG is blijven groeien met het bindende principe van opbouwen van collectieve arbeidersmacht door middel van zelforganisatie. Hetzelfde principe onderschrijft de macht van een vakbond. OtR is geen project van de FNV of AOb, maar een medewerkersinitiatief zonder eenduidige vakbonds-signatuur. Ons doel is in eerste instantie onze werkvloer organiseren, waarvoor wij de bestaande instituties gebruiken. Zo staan wij half binnen en half buiten de bond. Wij gebruiken lidmaatschap van de bonden als 'ask' om mensen te activeren, maar daar stopt het niet.

Een groot deel van OtR heeft de Organizing for Power cursus van Jane McAlevey gevolgd. Dit heeft ons veel praktische en theoretische handvatten ge-

geven om onze collega's te organiseren. De macht van werknemers zit in hun aantallen. Daarom is ons doel om de hele RUG te organiseren.

De opgebouwde organisatiestructuur stelde ons in staat om vorig jaar in vrij korte tijd veel te bereiken rond de staking van 18 maart. Weinig van onze collega's hadden eerder gestaakt en toch hebben zes faculteiten hun eigen ochtendprogramma georganiseerd om collega's te betrekken bij de actie. Dit werd centraal gecoördineerd in OtR vergaderingen, waar een kerngroep werd gevormd voor communicatie met de coalitiepartners en voor de organisatie van het collectieve deel van het middagprogramma. De facultaire comités ontstonden organisch na de assembly waar de stakingsdatum werd gekozen. Onze bestaande whatsapp community (450 leden) vormde organisch een nuttig kanaal om die communicatie voort te zetten.

De universiteit is geen bedrijf maar een publieke instelling en moet ook zo bestuurd worden. De strijd aan de RUG maakt deel uit van een groter geheel. Bezuinigingspolitiek is niet alleen voelbaar in het onderwijs, maar in de hele publieke sector.

Lees meer over de geschiedenis van OtR in publicatie #28 van de Burcht 'Hoger onderwijs in verzet' op [deburcht.nl](https://deburcht.nl)

# De oorsprong en ontwikkeling van het bedrijvenwerk

Ewout van den Berg,  
onderzoeker de Burcht

In 1964 begon Metaalbond ANMB met het invoeren van kadergroepen in het bedrijf: het zogenaamde bedrijvenwerk. De aanleiding wordt soms gereduceerd tot de veranderende economische context en het einde van de geleide loonpolitiek, maar voor het ontstaan en de ontwikkeling van het bedrijvenwerk is het ook belangrijk om te kijken naar hoe de zelforganisatie van werkende mensen veranderde.

### 1940 - 1945: arbeidsverhoudingen ruw doorbroken

De nazibezetting had grote impact op de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De overblijfselen van de syndicalistische NAS werden verboden, terwijl de nazi's probeerden vakbondskoepels NVV, NKV en CNV juist geleidelijk gelijk te schakelen. Nog tijdens de oorlog ontstonden er twee uiteenlopende visies op de arbeidsverhoudingen na de bezetting. Aan de ene kant een voortzetting van de sterk centralistische verhoudingen van voor de oorlog met een grote nadruk op landelijk en sectoraal overleg. Daarnaast ontwikkelde zich ook een sterkere roep naar een niet-verzuilde vakbeweging met het zwaartepunt juist in de bedrijven. Dit was het begin van de Eenheidsvakbeweging die onder steeds directere communistische controle kwam te staan.

### 1945 - 1948: richtingsstrijd beslecht

Twee dagen na de bevrijding werd op initiatief van werkgevers de Stichting van de Arbeid opgericht. Dit was een overlegorgaan waarin vakbonden en werkgeversorganisaties samenwerkten met als doel het herstel van de productiecapaciteit en arbeidsvrede. Met name de werkgeversorganisaties probeerden zo de overheid buiten de loonvorming te houden, maar dat mislukte; Nederland kreeg een sterk geleide loonpolitiek. Vakbondsdeelname aan economische organen op landelijk niveau moest helpen verbeteringen in de levens van arbeiders af te dwingen, terwijl de vakbonden aanwezigheid in het bedrijf opgaven. Hier kwam alleen vanaf 1950 een erg vrijblijvende ondernemingsraad. Net zoals in andere West-Europese landen wordt er in de eerste jaren na de oorlog nog veel gestaakt, onder andere in de havens van Rotterdam en Amsterdam. Stakingen, zoals die in beide havens voor een boycot van het Franco-regime in Spanje, werden verloren. Mede hierdoor verliest ook een vakbondsoriëntatie gericht op de werkplek steeds meer terrein.

### 1957: een knagend gevoel

In 1957 begint de grootste bij de NVV aangesloten vakbond, Metaalbond ANMB, een intern onderzoek. De reden is dat de ledengroei afneemt en dat nieuwe leden ook sneller uitstromen. In de jaren hierop neemt het aantal wilde stakingen toe, ook buiten de metaalsector. Werkenden zijn in toenemende mate ontevreden over de loonmatiging die wordt afgesproken tussen de overheid, werkgevers en vakbonden. In verschillende fabrieken ontstaan zo informele netwerken die vaak door de CPN of activistische sociaaldemocraten worden geleid. De ANMB voelde zich echter gebonden aan de geleide loonpolitiek en wist niet goed hoe ze zich tot de groeiende actiebereidheid kon verhouden. Een van de initiatiefnemers van het bedrijvenwerk Stan Poppe concludeerde later: 'Je bent als vakbond in het bedrijf helemaal nergens. We worden nog veel meer gewantwoord dan we dachten.' Uiteindelijk vormde dit onderzoek de opmaat voor het bedrijvenwerk.

### 1964: begin van het bedrijvenwerk

Bovenop het interne onderzoek en het groeiende verzet buiten de op overleg gerichte vakbonden om, kwam er in 1963 ook een einde aan de geleide loonpolitiek. Vooral werkgevers steunden de praktijk van streng gereguleerde lonen niet meer en het werd steeds gebruikelijker dat het formele loon onder de tafel flink werd opgeplust. Tegen deze achtergrond maakte de ANMB in 1964 een begin met het opzetten van kadergroepen in het bedrijf: het bedrijvenwerk was geboren. Het belangrijkste doel hiervan was om 'de ANMB in staat te stellen daadwerkelijk invloed uit te oefenen op de bedrijfssituatie der werknemers'. Vier metaalbedrijven waar eerder wilde stakingen plaats hadden gevonden, vormden hiervoor de pilot. Hierbij werd de structuur van de ANMB op vier punten aangepast: de invoer van een (onbezoldigde) bedrijfscontactman (over vrouwen werd nog niet gesproken), de mogelijkheid van een bedrijfscontactcommissie om deze te ondersteunen, inbedding van de vakbondsafgevaardigden in de OR in deze nieuwe structuur en de aanstelling van een bezoldigde 'bedrijvenmedewerker' om te helpen deze kadergroepen in het bedrijf op te zetten.

### 1964 - 1970: voorzichtige start

Het bedrijvenwerk kende een voorzichtige start. Vanwege de economische voorspoed in de jaren 1960 en de hoge winstgevendheid was het voor vakbonden zoals de ANMB relatief makkelijk om loonsverhogingen af te spreken. Het mobiliseren en organiseren van leden bleef daarom achter. Oud-bedrijvenmedewerker Ger van Vliet concludeerde: 'Niet in bedrijvenwerk, maar in de formulering van forse looneisen bij de CAO-onderhandelingen zag de vakbeweging in de jaren zestig het belangrijkste middel de binding van de leden aan hun vakorganisaties te versterken'. Het bedrijvenwerk zorgde ook voor spanningen. In de eerste plaats binnen de vakbond, doordat bestuurders opeens bezoldigde bedrijvenmedewerkers naast zich vonden in 'hun' sector. Daarnaast ervoeren vakbondsleden in de ondernemingsraad de kadergroepen soms als een motie van wantrouwen in plaats van een versterking. Tot slot was er natuurlijk weerstand vanuit de werkgeversorganisatie in de metaal, de FME. Metaalbedrijven waren bang voor 'onrust' en weigerden kadergroepen, ondanks eerdere toezeggingen, faciliteiten te verlenen.

### 1970 - 1975: hoogtijdagen

Begin jaren zeventig krijgt het bedrijvenwerk een grote impuls. Een belangrijke reden is de wilde staking in de haven van Rotterdam die niet alleen gericht was op de havenbedrijven, maar zich ook tegen de op overleg gerichte vakbonden keerden. Sociologen Ad Teulings en Frans Leijnse concluderen: 'De bestuurders hebben hun gedachten bij het centraal overleg, bij de onderhandelingen met de werkgevers, bij hun jaarlijkse CAO, en in dat kader heeft een staking, een harde strijd van de arbeiders tegen de ondernemers, geen plaats.'

Voor de NVV was de staking een *wakeup call*. De vakbond begon ook in andere sectoren met het bedrijvenwerk. Hierbij was er een sterke kruisbestuiving met andere sociale bewegingen, zoals de studentenbeweging. Dit leidde in 1970 tot het ontstaan van het vakbondsnetwerk de Maatschappij Kritische Vakbeweging. Kritische vakbondsbestuurders en -leden van met name de NKV en NCC kwamen hier samen. Arbeiderscontrole in het bedrijf werd gezien als opmaat naar een breuk met het kapitalisme.

In deze periode waarin vakbonden niet meer gebonden waren aan de nauwe bandbreedte van de geleide loonpolitiek, vergrootten de kadergroepen in het bedrijf de slagkracht van de vakbonden. Een goed voorbeeld hiervan is de metaalstaking van 1972. Nadat de FME een zwak akkoord met NKV en CNV sluit, wil de NVV alleen in actie komen. De rechter verbiedt dit, maar decentraal georganiseerde stakingen - ogenschijnlijk zonder lande-



■ De Rotterdamse havenstaking van 1970 was een belangrijke impuls voor de verspreiding van het bedrijvenwerk (Foto: Eric Koch).

lijke coördinatie - dwingen de FME het akkoord open te breken. In tal van bedrijven worden in deze periode faciliteiten afgedwongen voor de kadergroepen. De NVV steunt bijvoorbeeld een stakingsactie om op te komen voor een ontslagen kaderlid bij Pelger. En in de nasleep van de succesvolle bezetting van ENKA, worden er ook bezettingen georganiseerd bij andere bedrijven. Deze actiebereidheid is onderdeel van een internationale opleving van sociale strijd.

### 1975 - 1982: verankering bedrijvenwerk

Na de snelle groei van het bedrijvenwerk begin jaren 1970 en de verschillende manieren waarop vakbonden een plek hiervoor zochten binnen de arbeidsverhoudingen, raakte het vanaf midden jaren 1970 meer geïnstitutionaliseerd. Een centrale reden was de neergang van de wereldeconomie. Arbeiders in industriële bolwerken zoals de havens en confectie werden bedreigd door werkloosheid en herstructurering. Van een offensieve strijd werd de vakbond in een defensieve strijd gedwongen.

Binnen de vakbonden wordt gedurende de jaren 1970 ook de ruimte voor het tot 'bondswerk in het bedrijf' omgedoopte bedrijvenwerk weer wat beperkt. Zo komt er een einde aan de positie van bezoldigde bedrijvenmedewerkers en leggen bedrijfsledengroepen (de BLG) voortaan verantwoording af aan bestuurders. Ook moeten de bedrijfsledenbulletins, waarmee bedrijfsledengroepen hun leden op de hoogte houden, voor publicatie voor goedkeuring langs de bestuurder. Stakingsinitiatieven van onderaf, zoals die in de Rotterdamse haven van 1979, worden niet meer gesteund.

Verskillende hervormingen halen ook de wind uit de zeilen van de kadergroepen. Zo krijgt de ondernemingsraad onder druk van de vakbonden meer bevoegdheden, waardoor meer energie hierheen gekanaliseerd wordt. Nieuwe wetgeving moet toezien op veiligheid en gezondheid op het werk - voor de zelfactiviteit van BLG's belangrijke thema's - en professionele organen houden hier toezicht op. In pogingen arbeidsonrust te voorkomen, richten steeds meer bedrijven human resources afdelingen op of brengen ze zelf glossy magazines uit.

1982 is gekozen als een symbolisch eindpunt van het bedrijvenwerk, vanwege het Akkoord van Wassenaar. In de decennia hierop won het idee van de vakbond als 'sociale anwb' aan invloed, maar bedrijfsledengroepen - in 1980 volgens Teulings zo'n tweeduizend, waarvan de helft echt actief - zouden nog steeds een centrale rol spelen in bijvoorbeeld stakingstrajecten en het interne leven van de vakbonden.

*Dit stuk is een voorpublicatie van komend onderzoek van Ewout van den Berg dat in de loop van 2026 van de website van de Burcht kan worden gedownload.*

# Verbindend vakbondswerk op de werkvloer

Patrick van Klink,  
oud-kaderlid FNV Unilever

Hele sectoren waarin de FNV sterk was, zoals de scheepsbouw, zijn sinds de jaren 1970 verdwenen. Er zijn nieuwe sectoren gekomen waar de FNV minder leden heeft, zoals distributie en uitzenden. In de chemie waren we juist bezig een vakbondspositie op te bouwen, maar bedrijven zijn sindsdien ook veranderd.



■ Ook bij Unilever werd het aantal banen steeds verder gereduceerd door ontslag en op-afstand-plaatsing.

Toen ik in 1980 aan de slag ging bij de Blue Band fabriek, werkten daar ruim duizend mensen. Bijna allemaal met een vast contract. Met één Unilever cao voor productie, technisch-, kantoor-, schoonmaak- en kantinepersoneel. Er waren natuurlijk verschillen in betaling, organisatiegraad en invloed op het eigen werk. Maar we hadden dezelfde werkgever en cao. Het vestigingsmanagement werd aangestuurd vanuit de Nederlandse directie en had ruimte voor eigen beleid.

## Uit elkaar gespeeld

Toen Unilever mij in 2015 niet meer nodig had, waren er bij de fabriek 150 mensen in vaste dienst. Om de drie jaar hadden we een nieuwe, internationaal aangestuurde directeur. Er was decentralisering en meer ruimte voor individuele keuzes in de cao. Kantine, schoonmaak, bewaking en onderhoud waren uitbesteed aan een ander bedrijf met een andere cao.

Er zijn in 2015 bijna net zoveel mensen bij de fabriek betrokken als in 1980, alleen niet met dezelfde werkgever. Het is niet meer dezelfde familie. Ze hebben nog steeds dezelfde belangen ten opzichte van degenen die de koers bepalen: mensen moeten harder werken en krijgen meer taken met minder mensen. Iedereen ervaart dezelfde druk voor meer winst, ervaart minder zeggenschap. Voor het vaste personeel bepaalt de ongreijpbare divisieleiding hoe hard ze moeten lopen. Voor de (flexibele) schil is hun werkgever opdrachtnemer geworden. Zo is de markt, als een nog onzichtbaardere hand, steeds allesbepalender voor ons werk en sociale leven.

Het niet horen bij dezelfde familie maakt verschil voor het bedrijvenwerk. Op duizend mensen met dezelfde baas en dezelfde cao is gemeenschappelijk belang makkelijker zichtbaar. Op duizend mensen met gemeenschappelijk belang is het voor de FNV makkelijker er twintig te vinden om met verschillende afdelingen ‘voe-

ling’ te hebben. Om informele leiders te vinden. Om te weten wie de beste actievoerders zijn, wie overzicht heeft, wie kunnen onderhandelen, of iets kunnen regelen als dat nodig is. Zo kunnen breed gedragen, diepgevoelde issues opgepakt worden.

Tegenwoordig worden de verschillen tussen die duizend mensen uitvergroot, er zitten schotten tussen. Kantinemedewerkers, schoonmakers en bewaking hebben een andere baas, maar hebben zoals gezegd te maken met dezelfde ongreijpbare *race to the bottom*.

## PERSPECTIEVEN VOOR DE TOEKOMST

Het bedrijf is ook in 2020 een sociale organisatie, net als in 1980. Mensen kennen elkaar. Hebben gezamenlijke interesses en verkeren soms in dezelfde levensfase. Net als in 1980 zijn er sociale verbanden. Toen de sportclub en klaverjasvereniging. Nu kennen veel jongeren de vrijdagmiddagborrel. Wij gingen biljarten na de laatste nachtdienst. Daar werd een beetje vakbondsfamilie gevormd. Daar begon de aandacht vanuit de bedrijfsledengroep voor doorgroeimogelijkheden voor jongeren. Later maak je in acties meer gezamenlijke geschiedenis en versterk je onderlinge banden. Je leert samen sterk zijn ondanks verschillen.

Is er een tegenstelling tussen centrale FNV campagnes zoals nu rond de AOW en de WW en activerend vakbondswerk? Volgens mij zijn de campagnes en het vakbondswerk juist meer verbindend. Het betreft hetzelfde verhaal, voor zowel de door Unilever ingehuurd schoonmaakster, de uitzendkracht en de Unilever medewerker. Zo’n verhaal is hard nodig omdat de vanzelfspre-

kende verbinding van veertig jaar geleden, dezelfde baas en cao, er niet meer is.. Het is daarom belangrijk om samen te komen op momenten zoals 1 mei en belangrijke cao-trajecten te coördineren. Op die manier ontstaan nieuwe mogelijkheden om te verbinden tussen mensen.

Zoals veel van mijn collega’s meededen met de campagne tegen de bezuinigingen op de thuiszorg. Zij hadden vrouwen, ouders, zussen die de dupe waren. Zij ondervonden de gevolgen van de onzichtbare hand op hun werk en thuis. Bij de pensioenacties in 2010 liep iedereen mee.

Door vakbondswerk te organiseren die verder gaat dan individuele werkvloeren creëren we kansen om samen te werken. Activerend voor en met de mensen. De dagelijkse problemen van productie, kantoor, technische dienst, kantine zijn anders, maar mensen voelen dezelfde tegenstelling tussen winst en werk. De Voor14 campagne van de FNV laat dat voortreffelijk zien. Voer daarom campagne niet alleen naar mensen die minder dan 14 euro verdienen, maar ook naar mensen die meer verdienen. Die zien in dat de zorg meer dan applaus verdient. Die hebben kinderen met flexbanen, die uitzendwerk doen.

Er blijven moeilijke keuzes voor kaderleden. Er is altijd te veel te doen. Belangrijke, minder urgente zaken vallen vaak af omdat de directe problemen voor gaan, zoals het niet goed uitbetalen van iemands overwerk. Je legt uit hoe ze dat moeten aanpakken. Je laat het ze zelf doen en bent beschikbaar als het niet lukt. Zo werkt activerend vakbondswerk op het kleinste niveau. Mensen zijn trots als ze zelf zaken voor elkaar krijgen. Zo krijg je tijd en steun voor andere taken.

# 'Meer gericht op hoogopgeleiden dan de onderkant'

Ab de Wildt,  
actief vakbondslid jaren zeventig tot 2001

Als actief (kader)lid in de Amsterdamse haven in de jaren 1970 tot en met de jaren 1990 heb ik het een en ander meegemaakt. De oproep tot het meeschrijven aan een versie van Zeggenschap als een soort in memoriam heeft veel herinneringen losgemaakt.

VAB of OR? Vakbondsafdeling of ondernemingsraad? Dat was een keuze. Er werd volop over gediscussieerd. Zeggenschap of medezeggenschap, NKV, NVV of FNV. De discussies werden op het scherpst van de snede gevoerd. Iedere komma en punt lag ter beoordeling voor. De gestaalde kaderleden waren er meesters in. En voor de poorten stonden de opkomende linkse organisaties. De vakbondsbestuurders waren eind jaren 1970 van de vorige eeuw nu niet bepaald de meest democratische

geesten, los van hun goedbedoelde inzet.

Het Vakbondsafdelingsbestuur werd gedomineerd door een aantal CPN mensen en behoorlijk dictatoriale vakbondsbestuurders. De OR was attractief omdat de voorzieningen ruimhartiger waren dan dat de bond kon bieden. Attaché-koffertjes met pennen en schrijfblokken behoorden tot de standaarduitrusting van OR-mensen. Alle aandacht was gericht op deze grote groep ‘actieven’. De VAB stierf een zachte dood.

Uiteraard lag ook Zeggenschap op de leesplank bij de OR, zelfs met een steunabonnement en werden er ook cursussen gevolgd. Maar de invloed van beide was volgens mij matig en de opmaat voor de situatie waarin de FNV zich nu bevindt. Zelfstandig nadenken, zelforganisatie, vertrouwen



op je eigen inzichten, je collega’s inspireren in plaats van overtuigen, kritisch zijn ook tegenover alle hoogopgeleiden binnen de FNV, bladen als Zeggenschap, historisch besef: dit alles werd onder invloed van het polde-ren heel langzaam uit het collectieve geheugen van arbeiders verdrongen.

Over alles werd een sausje van gezapigheid gegoten. Arbeiders die iets wilden wat niet in een bepaald straatje paste, werden op alle mogelijke manieren tegengewerkt. De deskundigen weten toch alles beter! De artikelen in Zeggenschap waren zeker van een hoge kwaliteit, maar vaak meer gericht op de hoogopgeleiden dan op arbeiders aan de onderkant van het arbeidsproces. Voor

organizing of unionising was het blad, naar mijn mening, niet geschikt.

# Bedrijfsbezettingen in Nederland: een bijna vergeten actiemiddel

## ‘Verzet = Bezet’

Ad Knotter,  
historicus, verbonden aan het Internationaal  
Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG)

In het laatste kwart van de vorige eeuw werden bezettingen als actiemiddel regelmatig toegepast. Wat is er veranderd? Wat verklaart dat het aantal bezettingen na 2000, vergeleken met de hoogtijdagen in de 20e eeuw, relatief beperkt is? Heeft dat te maken met de heersende dominantie van het poldermodel en de voorkeur voor overleg?

In 1997, bij het 25-jarig jubileum van de legendarische bezetting van Enka-Breda in 1972, ondervroeg *NRC Handelsblad* de inmiddels gepensioneerde vakbondsbestuurder Herman Bode over het fenomeen bedrijfsbezettingen. Volgens de krant waren die ‘in Nederland zeldzaam gebleven’, ‘net zoiets als een ijsbeer in de Sahara’, en Bode wist daar weinig tegenin te brengen.

In werkelijkheid was er tussen 1972 en 1997 175 keer een bedrijf bezet. De vraag waarom Bode en *NRC Handelsblad* zo kort van memorie waren, is moeilijk te beantwoorden. Feit is dat de bedrijfsbezetting als actieform ten tijde van het *NRC*-interview niet meer tot het gangbare repertoire van de vakbeweging en actievoerende arbeiders behoorde. In de jaren 1990 kwam het verschijnsel nog enkele keren per jaar voor, maar na twee bezettingen in 1998 en 2000 leek het in Nederland uitgestorven.

De vergeetachtigheid van Bode en *NRC Handelsblad* past in het publieke debat over het zogenaamde poldermodel, dat in de jaren 1990 zijn grootste populariteit beleefde. Daarin werden grote spanningen en acties in de geschiedenis van de Nederlandse arbeidsverhoudingen ontkend, of op zijn minst veronachtzaamd. De bedrijfsbezettingen waren een uitingvorm van de strijdbaarheid in arbeidsconflicten, die de Nederlandse arbeidsverhoudingen (evenzeer) kenmerkte.

### Wat is een bedrijfsbezetting?

Een bedrijfsbezetting is een tijdelijke overname van het beheer van de productiemiddelen (gebouwen, terreinen, machines en overige inventaris) door alle of een deel van de werknemers van een bedrijf. De *tijdelijkheid* kenmerkt de bezetting als actiemiddel om iets af te dwingen. Er zijn maar weinig voorbeelden van een bezet bedrijf dat in eigen beheer werd voortgezet.

Om controle te houden over het gebouw en de productiemiddelen, verblijven de bezetters, of een ploeg namens hen, dag en nacht op het bedrijf, bewaken de toegang, en laten de directie en andere managers niet toe.

Het actiemiddel ‘bezetting’ werd in deze periode niet alleen in het bedrijfsleven toegepast, maar ook bij andere instellingen, bijvoorbeeld op universiteiten tijdens de democratiserings- en andere studentenacties aan het eind van de jaren 1960 en het begin van de jaren 1970. Zij waren weliswaar onderdeel van het algemene actieklimaat in deze jaren, maar toch van heel andere orde dan bedrijfsbezettingen waarbij het beheer van de productiemiddelen werd overgenomen.

### Het begon in Breda

Het succesvolle voorbeeld van Enka-Breda in 1972 werd in de jaren daarop gevolgd door een klimmende reeks nieuwe bezettingen, in eerste instantie vooral in Noord-Brabant. In de periode 1971-1974 vonden zes van de tien bezettingen daar plaats, vrijwel altijd met steun van het katholieke NKV.

Het viel in 1974 ook (voormalige) NKV-krant *de Volkskrant* op: “De victorie van de



■ Bezetting USFA-Philips Helmond in 1974 (Foto: Bert Verhoef, Nationaal Archief)

bedrijfsbezetting is in Brabant begonnen. In deze provincie met haar eertijds zo volgzaam bevolking, waar opstand van werknemers allerm minst gebruikelijk was, is een belangrijke doorbraak ontstaan. [...] De neiging tot bezetten groeit natuurlijk met de successen in de bewustwording van de mensen.”

Door het succes groeide het vertrouwen in de mogelijkheid van een goede afloop. In 1975 nam het aantal bezettingen toe tot 15, om in 1981 en 1982 een hoogtepunt te bereiken van respectievelijk 17 en 14. In 1983 viel het aantal sterk terug tot zes. Dit niveau zou in de jaren 1980 en 1990 nauwelijks meer worden gehaald: per jaar waren het er nu tussen drie en zes. Er was dus sprake van een ware bezettingsgolf tussen 1972 en 1982 en een kalmere uitloop daarna.

De daling van het aantal bezettingen na 1982 liep parallel aan een teruggang van het aantal stakingen en gestaakte dagen in de jaren 1980. Ook het ledental van de vakbonden daalde in die periode sterk. Omdat vakbonden hun ledenbasis vooral in de industrie vonden, hing dit wereldwijde fenomeen (mede) samen met het proces van de-industrialisering in het rijke Westen. Bedrijfsbezettingen boden daar tevergeefs weerstand aan.

### Het relatieve succes van de bezettingen

Voor zover na te gaan, werden 103 bezettingen met succes beëindigd, dat is 58 procent, maar de de-industrialisering kon alleen op korte termijn worden tegengehouden. Op langere termijn ging de werkgelegenheid in industriële bedrijfstakken waarin veel werd bezet, zoals de scheepsbouw en confectie toch verloren. Ook al werd

er na een bezetting voor bepaalde bedrijven een gunstige oplossing gevonden, na verloop van enkele jaren werden de meeste alsnog gesloten of sterk ingekrompen.

Een markant voorbeeld is kunstzijdefabriek Enka Breda. Nadat die in 1972 onder druk van de bezetting was opengebleven, werd de fabriek in 1982 gesloten. Tegen het tweede sluitingsplan werd wel actie gevoerd, maar een nieuwe bezetting werd niet overwogen, zo verklaarde toenmalig bezettingsleider Ger van Os: “Zo’n bedrijfsbezetting is geen Haarlemmerolie, hè? Da’s geen middel dat je te pas en te onpas gebruikt. Ik zou best weer bereid zijn tot een bezetting, maar het zal geen effect meer sorteren. De tijden zijn veranderd. Enka kan de bezetters nu rustig in de fabriek laten zitten, al zouden ze doodbloeden.”

### Bedrijfsbezettingen als vrouwenstrijd

In de confectie-industrie was het merendeel van de werknemers vrouw. Toch bestond het organiserende actiecomité bij bezettingen vaak uit mannen. Daardoor werd de actieve deelname van vrouwen versluierd.

De zeventig dagen durende bezetting van uniformfabriek Douma en Wolf in het Friese Haulerwijk werd wel door vrouwen geleid en uitgevoerd. Voor de bezettende vrouwen gingen de gezinstaken door. Actieleidster Klaske Nuwold uit Haulerwijk, 32 jaar, deed mee aan de bezetting ‘als de kinderen op school zijn’. ’s Nachts kon zij er niet bij zijn, omdat haar man als chauffeur dan vaak onderweg was. Over getrouwde bezetsters werd gemeld dat ze in de fabriek, tijdens de bezettingsactie, dagelijks kookten voor hun gezin. Kinderen kwamen tussen de

Tabel 1. Percentages bedrijfsbezettingen per provincie, 1972-1982 en 1983-2000.

| Periode   | Gr  | Fr  | Dr  | Ov   | Gld  | Utr | NH   | ZH   | Zee | NB   | Lim | N   |
|-----------|-----|-----|-----|------|------|-----|------|------|-----|------|-----|-----|
| 1972-1982 | 9,6 | 5,3 | 0,0 | 10,5 | 6,1  | 2,6 | 18,4 | 14,9 | 0,0 | 23,7 | 7,9 | 114 |
| 1982-2000 | 1,6 | 3,2 | 0,0 | 4,8  | 11,1 | 3,2 | 23,8 | 22,2 | 0,0 | 23,8 | 6,3 | 63  |

Tabel 2. Percentages bezettingen per bedrijfstak, 1972-1982 en 1983-2000.

| Periode   | Metaal | Confectie | Voeding | Grafische industrie | Overige industrie | Diensten | N   |
|-----------|--------|-----------|---------|---------------------|-------------------|----------|-----|
| 1972-1982 | 24,3   | 7,0       | 17,4    | 6,1                 | 21,7              | 23,5     | 114 |
| 1982-2000 | 20,6   | 1,6       | 15,9    | 7,9                 | 11,1              | 42,9     | 63  |

middag een boterham eten bij het bezette bedrijf. Ondanks deze dubbele belasting was Nuwold zeer gemotiveerd voor haar werk: 'Ik kan heel moeilijk in huis zijn [...]. Ik ben niet zo'n huisvrouwje [...]. En dan natuurlijk de afwisseling hier. En het geld. Je gaat er ook naar leven.'

Ook in andere bezette bedrijven met veel vrouwelijke werknemers (ik telde er 15) speelden die soms een verborgen, soms een leidende rol. Veel aandacht trok de bezetting van het USFA-Philipsbedrijf in Helmond van 12 maart tot 12 april 1974 door 23 vrouwen en drie mannen. De bezetting was gericht tegen de verplaatsing van het bedrijf naar het nabijgelegen Eindhoven en sommigen vonden dat de vrouwen op die afstand wel konden pendelen. De bezetting werd mede om die reden niet gesteund door de sociaaldemocratische Industriebond NVV, wel door het NKV, dat, zoals eerder bleek, het bezettingsmiddel in Brabant was gaan omarmen. Ook in dit geval speelde de dubbele belasting van de vrouwen een rol: 'De bezetsters strijden bij USFA voor de belangen van de werkende vrouw. Als ze verplicht naar Eindhoven moeten scheelt hen dat net zoveel tijd, dat ze hun tweede taak, die van huisvrouw, niet meer kunnen uitoefenen'. De bezetting moest na 31 dagen zonder resultaat worden beëindigd.

#### Bezettingen en arbeidsmigranten

Arbeidsmigranten kwamen nogal eens terecht in marginale bedrijven met slechte werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. In verschillende gevallen kwamen ze daartegen in verzet, zowel met stakingen als met bezettingen. In juni 1975 bezetten tien Turkse arbeiders gedurende drie dagen hun 'werkplaats' in Amsterdam, waar zij onder abominabele omstandigheden waren tewerkgesteld om schrijfmachine-onderdelen voor IBM in elkaar te zetten. Een ander voorbeeld is de bezetting van het transportbedrijf Stolk Chartering in Berkel en Rodenrijs door 24 Turkse chauffeurs tegen hun schijnzelfstandigheid in september 1986.

In bedrijven met normalere arbeidsomstandigheden deden 'gastarbeiders' in het algemeen actief mee met de bezettingsacties. Bij de bezetting van Metaalwarenfabriek Tilburg in februari 1973 (de eerste na de Enka bezetting) waren de 50 buitenlanders (van de 190), met name Turkse mannen en Belgische vrouwen, 'geheel solidair met de actie'. Bij de bezetting van Dam Chips in Hoofddorp (augustus 1975) deed het actiecomité er alles aan om de 160 buitenlandse arbeiders (Marokkaanse mannen en Turkse vrouwen) bij de acties te betrekken.

Aan de bezetting van groenteverwerkingsbedrijf Depex in Broekhuizen (mei tot augustus 1977) deden alle 70 werknemers mee, onder wie 24 Turken. Bij de bezetting van de Grofsmederij in Zoeterwoude in 1978 waren de Turken en Marokkanen solidair, zo'n 15 procent van het productiepersoneel. Op de bezette NSM-werf in Amsterdam (maart 1981) waren de 120 Turkse arbeiders actief betrokken. Leuzen en toespraken werden in het Turks vertaald.

Na de bezetting van de Demka in Utrecht (maart

1983) werd het argument dat Demka geen overheidssteun zou behoeven, omdat er in meerderheid buitenlanders werkten, bestreden: "We hebben samen opgebouwd en we willen samen verder gaan", zei een Turkse werknemer. In het actiecomité zaten ook Turkse arbeiders.

#### Een emotionele zaak: 'Er werden vooral veel tranen geplengd'

De aankondiging van de sluiting van Enka-Breda in april 1972 riep 'verbijstering en verontwaardiging' op. Volgens bedrijfsarts Adriaan Kesteloo kon een 'dreigende bedrijfssluiting leiden tot emotionele crises'. 'Velen huilen na het besluit over de sluiting van Enka-Breda', zei hij; 'Ik heb van mijn leven niet zoveel tranen gezien als bij Enka'. Andersom waren er na het bekend worden van de intrekking van het sluitingsplan 'orgieën van vreugde en tranen van ontroering'; 'ontroerde mannen en vrouwen vielen elkaar in de armen [...]; er werden vooral veel tranen geplengd'.

Het voorbeeld geeft aan dat zowel de aanleiding als de afloop van een bezetting met diepgevoelde emoties gepaard konden gaan. Na de aankondiging van de sluiting van patatfabriek Dam-Chips in Hoofddorp (augustus 1975) waren de daar werkzame Turkse vrouwen 'zeer geëmotioneerd'. De werknemers van scheepswerf Boot waren 'teleurgesteld' en 'gegriefd' over het uitblijven van overheidssteun en besloten daarom 'spontaan' het bedrijf te bezetten. Nadat bekend werd dat er geen steun zou komen, 'was de verslagenheid groot en er heerste de hele dag een bijzonder trieste sfeer op het bedrijf'. De personeelsleden 'toonden zich verdrietig en teleurgesteld. 'Ik ben er kapot van', zei één van hen'.

Het besluit dat de aangekondigde ontslagen bij de Noord-Nederlandse Machinefabriek (Noordned) in Winschoten, ondanks de bezetting (1976), toch doorgingen, werd in januari 1977 bekendgemaakt op 'een zeer emotionele vergadering in de bedrijfskantine'. Een getergd personeelslid vloog de directeur aan. Tijdens de bijeenkomst 'verlieten sommige werknemers met tranen in de ogen de kantine'. Bij de bezetting van het Nijmeegse computerbedrijf Tealtronic (7-12 januari 1977) was er 'heilige, niet meer te beteugelen verontwaardiging', omdat er regeringssteun was ingetrokken: 'De boosheid over de ingreep van de minister is nauwelijks meer in superlatieven uit te drukken. 'Verbijsterend en onaantvaardbaar', die woorden geven maar matig weer wat er echt leeft. Dat is vooral diepe teleurstelling'.

#### Conclusie: 'Wanhopig, maar niet hopeloos'

'De zaak is wanhopig, maar niet hopeloos. Anders zouden we niet aan deze actie zijn begonnen', zei OR-lid Scheepers bij het begin van de bezettingsactie van Ford-Amsterdam in 1981. In het algemeen speelde de inschatting van de kansen op succes een belangrijke rol in het besluit om tot bedrijfsbezetting over te gaan. Bedrijfsbezettingen werden gevoed door een combinatie van woede en hoop, maar de strijdbaarheid van de bezetters had ook een eigen dynamiek. Na de mislukking van de Ford-bezetting zei hetzelfde OR-lid Scheepers: 'Door er zo tegen aan te gaan hebben de mensen bij Ford niet alleen gevochten voor hun werk, ze hebben ook hun eer en



■ Staalwalserij Demka in Utrecht bezet in verband met de dreigende sluiting (Foto: Marcel Antonisse, Nationaal Archief)

menselijke waardigheid behouden'. De deelnemers aan de eveneens mislukte bezetting van confectieatelier Douma en Wolf verklaarden tijdens de actie: 'Is alles straks toch voor niets geweest [...] dan kunnen we ten minste zeggen dat we ons best hebben gedaan. Dan zijn we strijdend ten onder gegaan'.

De bezettingsgolf tussen 1972 en 1982 kan moeilijk los worden gezien van het maatschappelijk klimaat van strijdbaarheid en verzet dat na 'mei 1968' in Frankrijk ook Nederland had bereikt. Het strijdmiddel bedrijfsbezetting was in de meidagen in Frankrijk als het ware herontdekt en kreeg in de jaren daarna een vervolg. Hoewel er in Nederland eerder enkele kortdurende bedrijfsbezettingen waren geweest (met name van Wilton-Fijenoord in Schiedam in 1965 en Werkspoor in Utrecht in 1969), werd daarmee een nieuw type actie aan het bestaande repertoire van actievoerende arbeiders toegevoegd.

Al meteen bij de Enka-bezetting was duidelijk dat het daarbij niet ging om de realisatie van maatschappijhervormende idealen als arbeiderszelfbestuur of meer zegenschap in het bedrijf, maar om heel praktische doeleinden, namelijk de instandhouding van het bedrijf en het behoud van de werkgelegenheid. In Nederland was tachtig procent van de bedrijfsbezettingen daarop gericht. Dat de Enka-bezetting zoveel navolging vond was in de eerste plaats een reactie op de massantslagen en bedrijfssluitingen, die in de jaren 1970 en 1980 vooral de industrie troffen. Hoewel er in tal van bedrijven specifieke oorzaken en aanleidingen zijn aan te wijzen, en er ook, en in toenemende mate, in de dienstensector werd bezet, waren de bezettingsacties in macro-perspectief vooral een begeleidingsverschijnsel van de de-industrialisering.

De woede en verontwaardiging over de aantasting van de werkgelegenheid, die een belangrijke drijfveer vormden voor de bedrijfsbezettingen in de jaren 1970 en 1980, kunnen worden beschouwd als een specifiek bij dit tijdperk van de-industrialisering horend 'emotioneel regime'.

De de-industrialisering vernietigde niet alleen industriële werkgelegenheid op grote schaal, maar ook een bepaald type productiesysteem en arbeidsrelatie die als Fordistisch kunnen worden gekarakteriseerd. Ingrediënten daarvan waren massafabricage, gecombineerd met vast, veelal levenslang werk voor voornamelijk mannelijke kostwinners. De bedrijfsbezettingen waren niet alleen een reactie op de ontslagen, maar ook op de teloorgang van dit soort werkzekerheid. Het was met name dit element dat de sterke emoties van de bezetters opriep. We kunnen spreken van een specifiek emotioneel regime dat in het tegenwoordige neoliberale arbeidsbestel, waarin flexibiliteit en mobiliteit tot norm zijn verheven, niet meer leidend is in de gevoelens over de opheffing van bedrijven en het ontslag van werknemers. In de tijd zelf was een verzekerde, vaste baan zozeer de norm, dat het verlies ervan mensen tot in hun ziel raakte. De berichten daarover in de door mij geraadpleegde kranten leggen daar getuigenis van af.

*Dit is een ingekorte versie van het gelijknamige artikel dat eerder op de website van de VHV is gepubliceerd vabondshistorie.nl*



■ Bij de bezetting van Ford in A'dam sloten veel arbeidsmigranten aan (Marcel Antonisse).

# Zeggenschap: een beknopte

Harry Peer,  
oud-redactielid Zeggenschap

Vijftig jaar geleden nam een aantal betrokken vakbondsmensen het initiatief voor de uitgave van ‘Zeggenschap - discussiemaandblad voor bedrijfsdemocratisering’. Ervaringen van de werkvloer stonden centraal in dit tijdschrift waarin vakbondsleden met elkaar in discussie gingen. Het tijdschrift was het product van een bredere politisering van de maatschappij en de werkplek en probeerde hier ook richting aan te geven.

De naam Zeggenschap is al veelzeggend. Het is een uitgesproken wens en eis tot meepraten en meebeslissen over alle zaken die de arbeidsorganisatie en de medewerkers aangaan. De betrokkenheid, de inzet en de ambities van de initiatiefnemers waren hoog. De verschijning ervan kunnen we plaatsen tegen de achtergrond van bredere ontwikkelingen in de economie, de politiek, het bedrijfsleven en de vakbeweging.

In de jaren die hieraan vooraf gingen was er veel verzet uit de arbeidersbeweging. Van stakingen in bijvoorbeeld de haven van Rotterdam, de bouw en bij de Hoogovens. Vrouwen van Optilon staakten in het voorjaar van 1973 voor hetzelfde loon voor hetzelfde werk als mannen. Arbeiders bezetten Enka-Breda en Usfa. Leden van ondernemingsraden kwamen in verzet tegen hun beperkte bevoegdheden.

Het leidde ertoe dat werknemers meer heil zagen in het vakbondswerk op de werkvloer. Vanwege technologische vernieuwingen en de noodzaak van humanisering van de arbeid werden in het arbeidsproces hogere eisen gesteld aan autonomie en vakbekwaamheid van medewerkers. Dat bood aanknopingspunten voor medezeggenschap vanuit vakbondsperspectief.

De tijdgeest schiep activisten die zich de slogan eigen maakten van “baas in eigen bedrijf, -bond en zelfs -buik”. In de jaren zeventig van de vorige eeuw leek het alsof de organisatiegraad in de vakbeweging wel tot boven de vijftig procent kon toenemen. In enkele bedrijfstakken en overheidssectoren was en is dat nog steeds het geval. Maar terugkijkend kunnen we vaststellen dat de algehele organisatiegraad nooit boven de veertig procent is gekomen.

Karakter Zeggenschap

In 1974 kwamen er drie nummers van Zeggenschap uit. Daarna verschijnt het blad (bijna) elke maand zoals de ondertitel aangeeft. Sommige mensen die hun naam verbonden aan Zeggenschap konden al bogen op een lange geschiedenis in de arbeidersbeweging, anderen zijn jong en actief in de medezeggenschap in bedrijven, in de vakbeweging of op de universiteit. Er zitten 17 personen in de redactieraad. Hieronder vier personen die actief zijn in een bedrijfsledengroep, vakbondsbestuurders, vakbondssociologen en natuurlijk Stan Poppe, Tweede Kamerlid en animator van het bedrijvenwerk. De aanwezigheid van deze universitaire medewerkers stond voor het prijszenswaardige verband tussen wetenschap, bedrijfsdemocratisering en vakorganisatie.

In het eerste nummer komen we een soort *mission statement* tegen onder de kop, ‘Zeggenschap door actie’. De inzet is de grondige democratisering van de bedrijven en de overheidsdiensten. (Naar de taalspelling van die tijd is de c een k) Het gaat over ervaringen, successen en mislukkingen, met diverse vormen van acties, personeelsvertegenwoordigingen, berichten over schijn- en ondemocratische ontwikkelingen en praktijken, en de reacties van de



■ De uitgangspunten van de Zeggenschap.

betrokken werkers en vakbonden daarop. Het bedrijfsgebeuren komt centraal te staan vanaf de werkplaats.

De lezerskring van Zeggenschap breidt zich al snel van de werkvloer in arbeidsorganisaties en van de vakbeweging uit naar het onderwijs en personeelsafdelingen van bedrijven. Het blijkt een nuttige en inspirerende bron van informatie te zijn voor studenten en docenten van bijvoorbeeld Personeelswerk op de Sociale Academie en faculteiten als sociologie, psychologie en economie op de universiteiten. Niet verrassend met zoveel vakbondssociologen in de redactieraad.

Persoonlijke ervaringen

Zeggenschap heb ik vanaf het eerste nummer in 1974 gelezen. Op dat moment kon ik me niet voorstellen dat ik er nog eens actief bij zou worden betrokken. In december 1985 leverde ik de eerste bijdrage, een boekbespreking van *Steigers weg! Over de geschiedenis van de Bouwbonden NVV en NKV*. In 1986 ging ik deel uitmaken van de redactie van Zeggenschap. Mijn werk als trainer en adviseur van ondernemingsraden en



cursusleider geschiedenis van de vakbeweging bij de Woodbrookers leverde veel input op voor de redactie. Omgekeerd kon ik cursisten een abonnement op Zeggenschap aanbevelen en artikelen als lesstof uitdelen.

Van een abonnement voor 12 gulden loopt het op tot 30 en daarna 40 gulden per jaar. Het aantal bladzijden varieert, van 12 tot wel het dubbele, een korte periode verschijnt het in de vorm van een krant. De oplage was in de goede tijd 2.500 exemplaren, maar dit was vanwege steeds stijgende kosten een voortdurende strijd om de zaak financieel draaiende te houden.

Met wat lobbywerk slaagt het bestuur erin een gewetensbezwaarde voor de praktische ondersteuning in dienst van de Stichting te krijgen. Van deze nieuwe medewerker werd verwacht dat hij zelfstandig kan werken. Iemand uit de redactie kreeg er nog een taak bij: het inwerken en begeleiden van de gewetensbezwaarde. Gelukkig blijken de opeenvolgende gewetensbezwaarden doelgerichte, intelligente, goed gebekte jongemannen te zijn die dingen snel oppikken. Een betere plek voor vervangende dienstplicht kan ik me moeilijk voorstellen.

De avonden in het redactielokaal in de Bloemstraat 86

in de Jordaan in Amsterdam waren absoluut heel inspirerend. Hier evalueerden we het net verschenen blad en discussieerden we over de inhoud van het komende nummer en verdeelden we de taken. Speciale aandacht voor de leden van de distributieploeg van Zeggenschap, die een keer per maand bijeen kwamen. De gesprekken tussen en met de oudere mannen van de distributieploeg - arbeiders met een verzetsverleden, de meesten lid geweest van de CPN en de Eenheidsvakcentrale (EVC) - maakten grote indruk op de jonge gasten.

Af en toe zette ieder de schouders onder een wat grotere klus. Ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan werd

er een jubileumconferentie georganiseerd en een jubileumnummer uitgegeven. In het hierin opgenomen midden-katern staan bijdragen op het gebied van arbeidsduurverkorting, werknemersplannen, beloning, arbeidsomstandigheden en technologische ontwikkelingen. Het geheel krijgt een extra feestelijk tintje door de uitgave van wat een veel gelezen boek zou worden ‘Zeggenschap over je werk’, geschreven door Frank Pot en Frans van Waarden.

# geschiedenis

### Midden jaren tachtig

Er wordt naar kwaliteitsverbetering gezocht door toetreding tot de redactie van medewerkers uit vormingsinstellingen die kunnen schrijven, het werkveld kennen en cursussen geven aan ondernemingsraden en dienstcommissies. Het januarinummer van 1987 gaat Zeggenschap in met een Redactioneel dat het blad in een nieuw jasje zit. We lezen “Meer kleur, een overzichtelijker indeling en nog betere artikelen maken het de moeite waard Zeggenschap in uw brievenbus te laten glijden”.

Het is ondoenlijk om recht te doen aan de honderden korte en langere bijdragen uit vijftien jaar Zeggenschap en de betekenis die dat heeft gehad voor de lezerskring. Een enkele keer heeft een artikel zelfs tot Kamervragen geleid. In de zeggenschap van de zomer van 1986 is een forse special gewijd aan de geruchtmakende ontslagzaak van 223 Kaapverdianen bij de *Nedlloyd* in 1983. Dit nummer wordt tot ver buiten de normale lezerskring afgenomen.

### Einde van Zeggenschap

Februari 1989 houden we in Bentveld de derde lustrumconferentie van Zeggenschap. Er zijn veel mensen op afgekomen. Interessante inleidingen. Er is een opgewekte stemming, maar bestuursleden hebben hun zorgen over het voortbestaan van het blad. De belangrijkste gebeurtenis in dat jaar is de val van de Muur, waarmee een einde komt aan de Koude Oorlog. De knoop wordt doorgehakt. Ook voor *Zeggenschap*, *Discussiemaandblad voor bedrijfsdemocratisering* valt het doek.

Rien zat van 1974 tot 1978 in de redactie van Zeggenschap en vervolgens tot 1987 in de redactieraad. Rien kon zich op een gegeven moment niet meer vinden in de zinsnede in de colofon dat de doelstellingen van ondernemingen in de kapitalistische maatschappij onverenigbaar zijn met volledige bedrijfsdemocratie en daarom de strijd om zeggenschap verbonden is met de strijd voor een democratische omvorming van de maatschappij. Hij zag ook de bijdragen van mensen uit de bedrijven afnemen en Zeggenschap zich gaandeweg meer richten op algemeen vakbondsbeleid.

December 1989 komt het laatste nummer van uit. Nog als de dag van gisteren herinner ik me het gesprek dat ik op maandag 9 november 1989 had met vijf leden van de distributieploeg van Zeggenschap. Het interview is geplaatst met de titel *De verzendploeg van Zeggenschap aan het woord*. Al eerder heb ik in deze tekst verwezen naar de politieke en sociale achtergronden van deze arbeiders: naast een baan als vanzelfsprekend actief in de vakbeweging, de Communistische Partij van Nederland, in het verzet, de kern of ondernemingsraad. Dankbaarheid van de autoriteiten hebben ze nooit gekregen. Op de Tweede Wereldoorlog volgde de Koude Oorlog. *De Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD)* hield hen in de gaten. Kameraadschap bond hen. Eenmaal per maand hielpen ze bij het verzendklaar maken van het blad, daarbij werden oude herinneringen opgehaald en de actuele wereldpolitiek becommentarieerd. Het was een bijzondere leerschool voor de jongere toehoorders, geen college op de universiteit kon daar tegenop.

Aan het eind van de jaren zeventig lanceren de commerciële uitgeverijen Samson en Elsevier / Welboom respectievelijk de vakbladen OR-Informatie en Ondernemingsraad/Praktijkblad voor Medezeggenschap. Er wordt geld ingestoken. Zij veroveren de markt. Hugo Klooster van het Praktijkblad voor Medezeggenschap vindt het jammer dat Zeggenschap in de loop der jaren van zijn koers is afgeweken: “Terwijl het tijdschrift zich oorspronkelijk vooral op de micro-bedrijfsdemocratisering wierp, maakte het na 1979 de fout de professionele vakbladen op het gebied van ondernemingsraden te willen volgen. Vrijwilligerswerk legde het af tegen betaalde arbeid”.

We hebben nu drie bladen genoemd over medezeggenschap. Voorts richtte een groep kritische vakbondsleden in 1983 *Solidariteit* op, blad voor een strijdbare vakbeweging, dat elke twee maanden tot 2004 is uitgekomen. Totaal 120 nummers. De laatste tien jaar schreef ik daarin een artikel – vaak ook over medezeggenschap – in de rubriek Verborgen arbeid vergeten arbeid. Daarna is het blad digitaal voortgezet als *Solidariteit Webzine*. Dat brengt om de veertien dagen op zondag een “commentaar” en “extra’s” uit die het brede en internationale terrein bestrijken van economie, arbeid, politiek, orga-

nisatie, beweging en strijd.

### Professionalisering

Met de *Wet op de ondernemingsraad van 1979* trad er een nieuwe fase in voor de medezeggenschap van werknemers in Nederland. De ondernemingsraad werd verzelfstandigd, dat wil zeggen dat de directeur niet langer meer deel uitmaakte van de ondernemingsraad. Daardoor konden in het vervolg de leden van de ondernemingsraad ongedwongen zonder de aanwezigheid van de directeur als voorzitter van de OR in eigen kring overleggen, beslissingen nemen en zich voorbereiden op de overlegvergadering met de directeur.

Een tweede belangrijk punt was dat de OR uitgebreide advies- en instemmingsbevoegdheden kreeg op organisatie- en personele vlak. Een derde punt is dat de OR beroepsrechten kreeg bij onder andere kantonrechter en Ondernemingskamer. Scholingsrechten voor de OR werden geborgd, meerdere dagen per jaar en betaald door het bedrijf. Het leidde tot c.q. versnelde een netwerk van ondersteuningsvormen rondom medezeggenschapsorganen: op het vlak van scholing, vorming en begeleiding, vakbladen, advocatenkantoren, enzovoort.

Door de sterkere positie van de OR trad er een onbedoeld effect op: de bedrijfsledengroep van de vakbond werd als het ware de wind uit de zeilen genomen. Uit eigen waarneming kan ik vaststellen dat je in de eerste helft van de jaren tachtig vaak dezelfde mensen in de BLG zag als in de OR. Dubbel werk en tijdsbesteding dus.

Naast het verschil tussen betaalde professionele krachten en vrijwilligerswerk is het grote onderscheid tussen de twee professionele vakbladen en Zeggenschap mijns inziens vooral de wat neutrale op een brede groep van ondernemingsraden gerichte insteek aan de ene kant en de meer politieke, maatschappelijke, activistische opstelling aan de andere kant. Van Stan Poppe, de voorzitter van het Stichtingsbestuur van Zeggenschap en sinds 1986 eveneens de voorzitter van de *Vakbonds-historische Vereniging (VHV)* heb ik geleerd dat sociale en politieke democratisering twee kanten van dezelfde medaille zijn. Het “oude” Zeggenschap heeft geprobeerd daaraan vorm en inhoud te geven.

In de laatste Dwarsligger kondigt Stan Poppe onder de kop ‘Afscheid en nieuw begin’ het einde van het discussiemaandblad aan, maar heeft hij voor de lezer niettemin een verrassing in petto. Zeggenschap herrijst als een kwartaalblad, *Tijdschrift voor vakbewegingsvraagstukken*. De doelgroep van schrijvers en lezers is breder dan voorheen: toonaangevende functionarissen, bestuurders en medewerkers van de FNV naast met de vakbeweging sympathiserende buitenstaanders.

*Dit is een ingekorte versie van het artikel dat in 2024 op de website van de VHV verscheen.*



■ De Zeggenschap maakte door de tijden heen verschillende transformaties door.

## ‘Een platform voor discussie blijft nodig’

Aldo Dikker,  
oud-hoofredacteur Zeggenschap

In 2018 kwam een einde aan de geschiedenis van Zeggenschap. In deze laatste decennia kreeg het tijdschrift een steeds bredere oriëntatie, maar dit wist de neergang niet te stoppen. Een platform voor discussie over arbeidsverhoudingen wordt nog steeds erg gemist.

Harry Peer sluit zijn bijdrage over de geschiedenis van het tijdschrift af in 1991, het jaar dat ik in dienst kwam bij Welboom Bladen. Vanaf toen, tot het einde in 2018, ben ik betrokken geweest bij Zeggenschap. Eerst als eindredacteur, later als hoofredacteur en nog weer later ook als eigenaar. In de loop der jaren veranderde ook de samenstelling van de redactie. Eerst werden vertegenwoordigers van CNV en MHP uitgenodigd mee te denken over de samenstelling van het tijdschrift, en later schoof ook werkgeversvereniging AWWN aan. Immers, vakbewegingsvraagstukken zijn ook relevant voor werkgevers, zo was de gedachte. De ondertitel veranderde naar tijd-

schrift over arbeidsverhoudingen. Ook traden vertegenwoordigers uit de wetenschap en advieswereld toe tot de redactie burelen.

In al die jaren is de werkvloer een steeds terugkerend thema geweest. Niet alleen in tal van bijdragen over medezeggenschap en de verhouding tussen ondernemingsraad en vakbondsvertegenwoordiging in het bedrijf, maar ook in artikelen over waar de vakbeweging haar leden het beste kan bedienen: op polterniveau of in het bedrijf? En daaraan gepaard, wie hebben het voor het zeggen binnen de vakbeweging? De leden, de bonden, het bestuur? Er zijn tal van ontwikkelingen geweest – op de voet gevolgd in Zeggenschap- om daar vorm aan te geven, uitmondend in het Ledenparlement en de ongedeelde FNV. En juist daar is het nu geploft.

Het is te hopen dat het nieuwe bestuur onder leiding van Henk Spekman een einde weet te maken aan het onderlinge gekrakeel. Want een sterke en zichtbare vakbeweging is nodig, zeker in deze tijd waarin we aan het begin staan van de AI-revolutie. Die zal ingrijpende gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt en het werk en de organisatie van de vakbeweging.

Het blijft jammer dat er geen platform als Zeggenschap meer bestaat om daarover te discussiëren.

# De achterbanstrategie en de opbouw van vakbondsmacht bij GVB

**Ger Geldhof**  
oud-kaderlid GVB en voormalig  
vertegenwoordiger Ledenparlement

De vakbond FNV heeft bij het Amsterdamse GVB (voorheen Gemeente Vervoersbedrijf) een hoge organisatiegraad, maar deze sterke organisatie is geen natuurfenomeen. Oud-kaderlid Ger Geldhof vertelt over de manier waarop vakbondsleden in de jaren tachtig met een achterbanstrategie een sterke structuur van onderaf wisten op te bouwen.

Na een paar jaar als automonteur en vrachtwagenchauffeur te hebben gewerkt, maakte ik in 1979 de overstap naar het Amsterdamse GVB, toen nog een gemeentelijke diensttak. Ik werd vrij snel gekozen als lijnvertegenwoordiger. Toen al haalde ik bij collega's op wat ze belangrijk vonden. Je moest toen in één dienst in de ochtend- en avondspits rijden en daartussen had je een lange pauze. Was je twaalf uur van huis om zeven uur te werken. We haatten deze gebroken diensten. Ik kreeg voor elkaar dat er een aantal werd gesplitst in een vroege en late dienst. Ander voorbeeld. We wilden een knaapje in de chauffeurscabine van de bus zodat je je jas kan ophangen, maar dat kon zomaar niet. Dat moest met alle vervoerbedrijven uit de rest van het land besproken worden. Dit heeft zo'n tien jaar geduurd.

Er waren in die periode twee sterke stromingen in de vakbond binnen het GVB. Een groep ouderwetse sociaaldemocraten en een communistische. Tussen die bloedgroepen vond veel strijd plaats. Dat ging niet altijd over de belangen van collega's. Mij werd gevraagd of ik vakbondskaderlid wilde worden. Ze richtten iets nieuws op: in iedere vestiging wilden ze een bedrijfsledengroep (BLG). Om de werkvloer beter te betrekken. Ik werd lid van de BLG in busgarage West. Toen werd ik ook vaker betrokken bij acties.

## Bedrijfsledengroepen (BLG's)

Vakbondsvertegenwoordigers in de medezeggenschap hadden toen een bevoorrechte positie. Enkelen waren vrijgesteld van hun eigen werk en reden niet zelf meer. Uit de besluiten die ze namen werd duidelijk dat ze al tien of twintig jaar weinig of geen band meer hadden met de werkplek. Ze sloten wel deals met de bedrijfsleiding over de rijtijden en toeslagen. Ook hadden enkele vakbondsleden alle touwtjes in handen, doordat ze vaak dubbelposities innamen. Bijvoorbeeld als secretaris van de vakbondsgroep en als voorzitter van de medezeggenschap.

In die tijd raakte ik bevriend met Guus Duppen. Die werkte bij de technische dienst van de metro, en was actief bij de CPN. We deelden onze kritiek op de democratische gang van zaken. We wilden vooral dat er beter naar de achterban werd geluisterd. Daarom wilden we een ontkoppeling van alle dubbelfuncties en we wilden dat de medezeggenschap ondergeschikt moest worden gemaakt aan de vakbondsgroep.

Na een jaar als kaderlid werd ik gevraagd om secretaris van de vakbondsgroep te worden. Pas later begreep ik dat ik acceptabel was omdat ik geen lid was van een politieke stroming.

Van mijn voorganger kreeg ik een bakje met de contactgegevens van zo'n veertig kaderleden. Toen ik hen als secretaris voor een vergadering uitnodigde, kwamen er hoogstens vijftien mensen opdagen. Veel gegevens bleken



■ Ger Geldhof en Guus Duppen bij een actie voor het oude GVB-hoofdkantoor in 1987 (Foto: Ger Geldhof).

verouderd. Mensen waren bijvoorbeeld jaren geleden al gepromoveerd, gepensioneerd, afgehaakt of al doodgegaan. Toen Guus voorzitter werd van de vakbondsgroep zagen we kansen om de boel ingrijpend te veranderen.

Samen met Guus hebben we toen een nieuwe kadergroep opgezet. Iedereen die liep te kankeren, trokken we aan zijn nekvel naar ons toe: we vroegen of die kaderlid wilde worden. En die haalden vervolgens weer andere mensen binnen die er de pest over in hadden hoe het er bij het GVB aan toeging. Het was begin jaren tachtig ook een erg slecht geleid bedrijf.

Vanuit de oud-gedienden was er weerstand tegen de ontkoppeling en de nieuwe structuur, maar tijdens twee kadervergaderingen hebben we hier voor gestemd. Dit betekende dat ook de vakbondsleden in de medezeggenschap zich moesten onderwerpen aan de besluiten van de achterban. Alle belangrijke besluiten moesten volgens deze achterbanstrategie tijdens vergaderingen met de betreffende achterban in een vakbondsvergadering genomen worden.

Hiervoor stelden we een uitgebreide structuur en werkafspraken vast. We vroegen alle vakbondsleden om een 'bereidheidsverklaring' te ondertekenen. Hierin verklaarden mensen dat ze nooit namens zichzelf besluiten nemen, maar zich altijd laten leiden door besluiten van de achterban in bijvoorbeeld de betrokken bedrijfsledengroep. Vakbondsleden in verantwoordelijke posities hielden we hiermee aan het belang van overleg en collectieve besluitvorming.

Binnen anderhalf jaar was er binnen iedere vestiging van het bedrijf een BLG: in de tramremises, de busgarages, bij de pontveren, in de werkplaatsen van techniek en zelfs het hoofdkantoor. De kadergroep bestond uiteindelijk uit zo'n 130 heel diverse mensen en die stelden zich ook allemaal verkiesbaar voor de 21 zetels van de ondernemingsraad.

## Acties

Onze uitgangspunten in combinatie met deze structuur heeft onze slagkracht enorm vergroot. We konden zelfs zo nodig 'spontane' acties organiseren. Dat was - als er niet of onvoldoende werd gereageerd op door ons aan de kaak gestelde misstanden - vaak de enige manier om de boel weer los te krijgen. Om ervoor te zorgen dat niemand geconfronteerd werd met repercussies, moesten dit soort stakingen extreem goed voorbereid worden. In het geheim uiteraard. En dan overhandigden we op de dag zelf onze vakbondsbestuurder een papiertje met de problemen en eisen.

Onze interne afspraken hielden ook in dat we alleen met instemming van de achterban akkoord gingen met een onderhandelingsresultaat. In maart 1987 kwamen de gemeenteambtenaren in actie tegen de verlaging van de vergoeding voor ziektekosten te verdedigen. Ook

toen er tijdens een staking (die al vier dagen liep) een onderhandelingsakkoord kwam, wilden we eerst onze achterban hierover raadplegen vóórdat we de actie afgingen blazen. Doordat andere bonden al akkoord waren gegaan, kwamen er nog meer mensen naar onze vergadering. Ik geloof dat we toen op de ochtend van de vijfde stakingsdag in de kantine van Garage West met twee- of drieduizend mensen hierover gestemd hebben. Pas ná hun instemming ging het openbaar vervoer in de stad weer rijden.

Tijdens de acties schreven we altijd veel leden in. Op het hoogtepunt lag de organisatiegraad bij GVB op zo'n tachtig procent.

De achterbanstrategie was tweerichtingsverkeer. Collega's met problemen leverden input via de BLG's voor de medezeggenschap en de onderhandelingen met de directie. En wij legden verantwoording bij de achterban af over de discussies met de directie. En ook over de discussies met het bondsbestuur in de bondsraad van de vakbond voor publieke diensten, de Abva. Soms leidde dit tot spontane initiatieven. Toen we in 1988 vertelden over de plannen van de Gemeente om de Dienst WSBZ te privatiseren, stelde een kaderlid tijdens de ALV voor om uit solidariteit 24 uur te gaan staken. Vanwege het risico op escalatie besloot de directie van de GVB de lonen door te betalen.

## Gevaren

Door de groei van de BLG's werd GVB gedwongen zich steeds verder aan ons aan te passen. Zes keer per jaar was er een vergadering van de ondernemingsraad (OR). Daarvoor kwamen eerst de BLG's bij elkaar. Er omheen stonden nog allerlei commissievergaderingen. En er werd vóór die OR altijd een fractievergadering gehouden, waar alle voorzitters en secretarissen van alle BLG's aan deelnamen. Democratie is nu eenmaal tijdrovend. Door het vakbondsverlof dat al die mensen daarvoor nodig hadden, moest de roosteraar hier rekening mee houden, anders dreigde onderbezetting.

Aan formele medezeggenschap zit altijd het gevaar dat collega's die dat deden teveel begrip gingen krijgen voor de argumenten van de werkgever of dat de leiding probeerde de lastigste mensen te verleiden met promoties. Dit soort avances maakten we altijd openbaar, zodat het duidelijk werd dat ze dit niet moesten proberen.

Ook ik als voorzitter van de OR was volgens onze regels ondergeschikt aan de besluitvorming in onze vakbondsgroepen. En moest dubbel zo goed opletten voor deze valkuilen. Kaderleden werden afwachting en wilden soms blindelings mijn mening volgen. In vergaderingen wilde ik daarom liever als laatste het woord, ook al was dat lastig als ik onderwerpen moest inleiden. Ook probeerde ik mensen te ontregelen door onverwachte adviezen te geven en ze daardoor te provoceren tot tegenreacties. Soms verliet ik het interne overleg om daarmee te bereiken dat ze zelf een mening vormden.

De bedrijfsledengroepen leverden zelf input voor de medezeggenschap. Begin jaren tachtig staken ze veel werk in het doen van werknemersonderzoeken. De GVB heeft geprobeerd hier de wind van uit de zeilen te nemen, door zelf werknemersstevredenheidsonderzoeken uit te zetten, maar vanuit de personeelsvertegenwoordigers hebben we toch vaak greep kunnen houden op de vragen en toegang kunnen krijgen tot de antwoorden.

Sinds de jaren tachtig is er veel gebeurd, maar het feit dat GVB net als de RET en HTM nooit is geprivatiseerd, is niet los te zien van de sterke organisatie aan de basis. Daardoor waren we in staat een vuist te maken en wisten we af te dwingen dat er een wet kwam waardoor ons werk onderhands kon worden gegund.

# Twee kanten van één medaille: Activerend vakbondswerk en de werkvloer

Jan Verhagen,  
voormalig FNV-beleidsadviseur,  
thans kaderlid en redactielid VHV

Activerend vakbondswerk: niet voor het eerst schrijf ik erover. Sterker: de titel boven dit stuk is eerder gebruikt voor een hoofdstuk in een bundel van De Burcht. Toch is er (nog steeds) geen eenduidige, breed gedeelde definitie voor dit type vakbondswerk. Een beperkte uitvraag onder ex-FNV-collega's en kaderleden bood ruimte voor een nieuwe insteek: vertrekken van hun antwoorden op de vraag 'wat is activerend vakbondswerk'.

In de reacties kwam een zestal noties opvallend vaak terug, allemaal belangrijke bouwstenen van activerend vakbondswerk:

**1. Zichtbare aanwezigheid en kracht op de werkvloer.** “Activerend vakbondswerk gebeurt vooral op de werkvloer en niet van bovenaf.” “Binnen het FNV-beleid van de afgelopen jaren past activerend vakbondswerk in de focus op (hernieuwde) zichtbaarheid op de werkvloer, meer (en beter ondersteunde) kaderleden, duurzame ledenbinding, sterkere medezeggenschap en vakbondsmacht op de werkvloer zelf.”

**2. Issues van mensen centraal.** “Activerend vakbondswerk probeert niet kunstmatig ‘issues’ te creëren om te kunnen organiseren. In plaats daarvan gaat vakbondswerk uit van echte zorgen, normen en ambities. Niet door ad-hoc actie of geforceerde kwestievorming.”

**3. Leden meer dan doelgroep.** “Werkenden zijn samen de vakbond. Leden zijn daarbij geen doelgroep, maar mede-dragers van de strategie. Activerend vakbondswerk verschilt van meer klassieke, vertegenwoordigende vormen van vakbondswerk doordat leden en kaderleden niet alleen geraadpleegd worden, maar daadwerkelijk onderdeel zijn van de machtsopbouw en besluitvorming. Zij zitten aan tafel, bepalen het mandaat en zijn zichtbaar betrokken. Dat is geen stijlkeuze, maar de kern van onze legitimiteit.”

**4. Niet overnemen, maar samen aan de slag.** “Activerend vakbondswerk is niet alleen onderhandelen over mensen, maar organiseren mét mensen.”

**5. Vakbondsbestuurder en werkorganisatie.** “Activerend vakbondswerk betekent dat je als bestuurder of onderhandelaar niet namens leden spreekt, maar samen mét hen optrekt. Daardoor staat de werkgever niet alleen tegenover een vakbondsbestuurder, maar tegenover zijn eigen georganiseerde werknemers.” “Meer faciliterend dan ontzorgend.”

**6. Duurzame vakbondsmacht.** “Duurzaam georganiseerd, een duurzame structuur van kaderleden, de

nadruk op bestendigheid in plaats van incidenten of (geforceerde) actie-momenten...Kracht bouwt zich voorafgaand aan conflicten op en niet pas als er een cao-traject of actie is, duurzamer en minder afhankelijk van korte pieken.”

De definities die mensen me gaven, hebben veel overeenkomsten met de door mij opgestelde definitie van activerend vakbondswerk uit 2018:

*“Activerend vakbondswerk is een manier van werken waarbij vakbondsvertegenwoordigers niet voornamelijk ‘namens de achterban’ opereren, maar een actieve rol van de achterban centraal stellen, stimuleren en faciliteren.*

*Dat geldt voor alle types vakbondswerk en voor alle fases in dat werk. Van ‘aan de orde stellen en agenderen’ tot ‘uitonderhandelen en vastleggen in afspraken’. Op de werkvloer zelf, maar óók bij sector- of ‘polder’activiteiten geeft activerend vakbondswerk concreet vorm aan een der fundamente van de vakbeweging: samen staan we sterk.*

*Activerend vakbondswerk is de feitelijke tegenhanger van ‘zaakwaarnemerschap’. ‘De bond’ als zaakwaarnemer werkt vooral vóór de achterban en spreekt namens de achterban. In de op activeren gerichte vakbond zijn de leden de bond, werken vakbondsfunctionarissen en kaderleden niet namens, maar samen met de achterban.”*

Maar in de antwoorden op de uitvraag staan ook elementen die extra aandacht verdienen, wil activerend vakbondswerk zich kunnen doorontwikkelen:

- het cruciale fundament voor een solide vakbeweging: zichtbare, dagelijkse aanwezigheid op de werkvloer, tussen de werkenden, niet van buitenaf;
- de – lijkt het – onderschatte negatieve impact van de uitrol van organizing in Nederland: het apart, los van reguliere activiteiten optuigen, de soms polariserende houding naar ‘het bestaande’ en het via strak geleide campagnes ‘snel willen scoren’.

## Tegenpolen van activerend vakbondswerk

De bij de uitvraag genoemde bouwstenen maken al sinds de jaren zeventig en tachtig deel uit van het vakbondsgedachtegoed. Maar ze moeten opboksen tegen de dominantie van in ieder geval vier andere ‘types’ vakbondswerk. In de dagelijkse vakbondsrealiteit overlappen ze elkaar nogal eens, maar vaak blijkt er een spanningsveld met een activerende, samen-sterk-vakbond.

### 1. De hiërarchische vakbeweging

Begin 20e eeuw schetst NVV-oprichter Henri Polak de contouren van ‘de moderne vakbeweging.’ Zijn concept kent enkele ook nu nog breed onderschreven fundamente: door de bond betaalde, van de werkgever onafhankelijke bestuurders en een sterke weerstandskas. Dit ging samen met een sterk centralistische opvatting:

de bestuurder als ‘denkend en sturend hoofd’; de leden als ‘gehoorzame ledematen’. Sinds de jaren zeventig is die vakbondsupvatting naar de achtergrond gedrongen. Leden en kaderleden veroverden een steeds duidelijker stem en meer zeggenschap.

### 2. De zaakwaarnemende vakbeweging

‘FNV, m’n zaakwaarnemer’, re-claimslogan van rond de eeuwwisseling en uithangbord voor een vakbond ‘die het allemaal wel voor je regelt’. Zaakwaarnemerschap omvat soms ook een ‘consumentistisch’ beeld van collectieve belan-

genbehartiging bij leden: ‘die cao komt er toch wel, daar hebben we toch een vakbondsonderhandelaar voor.’

### 3. De polder-voor-alles vakbeweging

Na de Tweede Wereldoorlog vond de zogenaamd ‘ingroei’ van de vakbeweging plaats. De vakbeweging kreeg sterke institutionele posities, vooral in Den Haag. Een op sterke op de werkvloer aanwezige activerende vakbeweging kan de grip van de vakbondstop op de eigen achterban verminderen. Dat tast voor overheid en werkgevers hun toegevoegde waarde als ‘stabiliserende overlegpartner’ aan.

### 4. De individualiserende vakbeweging

Vanaf de jaren tachtig rukt ook in Nederland de ideologie van het neoliberalisme verder op, gekoppeld aan individualisme. Niet ‘wij’ maar het individuele ‘ik’ staat daarin centraal. De vakbeweging buigt mee, daarmee een van de eigen fundamente, samen staan we sterk, verzwakkend.

## Activerend vakbondswerk en de werkvloer

De arbeidssituatie van werkenden, de ‘werkvloer’, is ook in 2026 de eerst aangewezen, zij het niet de enige, plek om vakbondswerk vorm te geven. In de arbeidssituatie ervaren werknemers direct de issues die nopen tot vakbondsactiviteit, en ontmoeten ze elkaar, hoewel minder frequent dan vroeger. Van daaruit kunnen ze gezamenlijk werken aan vakbondskracht en werknemersmacht.

Stan Poppe, medegrondlegger van het bedrijvenwerk, legt al in de jaren zestig de link met activerend vakbondswerk: “Bewust zou een vakbond ernaar moeten streven niet alle zaken door de bezoldigde bestuurders te laten behandelen. Overdracht van vakbondstaken naar de leden in het bedrijf zou overigens niet alleen ten goede komen aan de directe en indirecte mondigheid van werknemers. Het is ook een belangrijke bijdrage tot democratisering van de vakbeweging zelf.”

Vanaf eind jaren 1990 verzwakt de vakbonds aanwezigheid op de werkvloer. Schilstra en Smit concluderen in hun boek uit 2005 zelfs “dat het bedrijvenwerk virtueel dood is. Slechts in enkele grote concerns functioneren nog kadergroepen, meestal als klankbord en achterban van de bestuurder bij de cao-onderhandelingen.”

Bij FNV Bondgenoten lijkt in de eerste 15 jaar van de 21e eeuw versterking van de vakbondspositie binnen de onderneming, weinig urgent. In de Abvakabo FNV ligt dat anders. Daar staat het bovenaan de agenda van het laatste bondsbestuur voor de fusie van 2015. Dat werkt in 2026 nog steeds door in (semi-)overheidssectoren. En in de uitvraag voorafgaand aan dit artikel spreken meerdere respondenten over toenemende aandacht voor ‘de werkvloer’ bij de FNV. Een hoopgevend teken?

## Concluderend

‘Activerend vakbondswerk’ is een abstract begrip...en sommigen krijgen er jeuk van. Het is vaak omgeven met misverstanden en misinterpretaties, die ook te maken lijken te hebben met de manier waarop het in de voorbije jaren is ‘uitgerold’. Maar achter dat woord gaat een aantal breed gedragen kernelementen van ‘goed vakbondswerk’ schuil, onlosmakelijk verbonden met een ‘bond, sterk op de vloer.’

Die kernelementen zouden meer richtinggevend moeten zijn om de FNV ook in de toekomst te laten groeien en bloeien. Vraag is echter hoe de belemmeringen daarvoor uit de weg te ruimen. Meer ‘vakbondsstrategisch leiderschap’ zou daarvoor wel eens een sleutelbegrip kunnen zijn.

Een selectie links naar artikelen over dit onderwerp is samengebracht op [vakbondshistorie.nl](http://vakbondshistorie.nl).



■ Demonstratie van zorgwerkers als onderdeel van de campagne Red de Zorg

# De wijken in met de Voor14-campagne

**Cihan Ugural,**  
FNV-campagneleider

Om als vakbond aansluiting te blijven vinden bij een veranderende economie is het belangrijk nieuwe dingen te proberen. FNV-campagneleider Cihan Ugural blikt terug op de Voor14-campagne, waarmee het debat over het minimumloon werd opengebroken en een precaire en multiculturele arbeidersklasse buiten de werkplek werd georganiseerd.

Voor de Voor14-campagne was ik eerst campagneleider op Schiphol. Hier werken veel verschillende beroepsgroepen, zoals beveiligers, schoonmakers en bagageafhandelaars. Maar iedereen zat op eilandjes. Terwijl op al deze werkplekken een *race to the bottom* gaande was door de almaar voortdurende concurrentiestrijd tussen bedrijven om de arbeidskosten omlaag te drijven.

Het doel van de Voor14-campagne was juist om dit soort plekken te verenigen. Door samen strijd te voeren voor een hoger minimumloon zouden we zorgen voor een bodem voor werkende mensen in sectoren zoals die op Schiphol. Door de koppeling van het minimumloon aan bijvoorbeeld uitkeringen en de AOW, zouden deze ook automatisch meestijgen.

De Voor14 campagne was geen traditionele vakbondscampagne gericht op sectoren en werkplekken, maar richtte zich juist op gemeenschappen en buurten. Het idee hierachter was dat veel mensen die voor een minimumloon werken of uitkeringsgerechtigd zijn, vaak van

werkplek veranderen, maar niet van woonplaats. Als we zo mensen kunnen verenigen, kan dit een voorbeeld zijn voor andere plekken in het land.

## Actief antiracistisch

In eerste instantie hebben we veel onderzoek gedaan. We zijn de huizen langs gegaan in wijken waar veel mensen wonen die werken in banen op of net boven het minimumloon. Hier hebben we veel van geleerd. De vraag of mensen nog rond konden komen, werkte bijvoorbeeld niet. Mensen zijn trots dat ze ondanks alles in staat zijn de eindjes aan elkaar te knopen. Maar de vraag wat ze zouden doen als ze iedere maand 100 euro extra over zouden houden, opende wel deuren.

Tijdens het organiseren merkten we dat met name vrouwen van kleur snel afhaakten. Discriminatie speelden hierin een rol. Sommige deelnemers aan de campagne deelden extreemrechtse berichten op social media. Hier hebben we geen ruimte voor geboden. We benadrukten dat als we ons laten verdelen, we nooit verschillende mensen kunnen verenigen. Dit was succesvol: slechts twee mensen haakten af vanwege dit expliciete standpunt tegen racisme, seksisme en homofobie.

We spraken ons ook actief uit in solidariteit met andere onderdrukte groepen. Toen een bijeenkomst van Kick Out Zwarte Piet in Den Haag werd aangevallen, spraken we als Voor14 onze steun uit. Vanuit de vakbondsleding werden we gedwongen deze steun weer in te trekken. Toch hebben we op deze manier een alternatief laten zien voor een vakbond die hier zelf te weinig visie over heeft.

## Steun creëren

Bij aanvang van de campagne merkten we ook binnen de werkorganisatie van de FNV terughoudendheid om de campagne Voor14 te steunen. Het idee dat een verhoging van het minimumloon ervoor zou zorgen dat bedrijven zouden vertrekken en minder mensen zouden aannemen werd nog breed gedeeld. Maar doordat onze campagne dit neoliberale frame in de maatschappij steeds meer onder druk wisten te zetten, veranderde dit sentiment ook binnen de werkorganisatie.

Om het minimumloon te kunnen verhogen, hadden we een politieke meerderheid nodig. Linkse partijen kregen we snel mee, maar we zagen dat steun vanuit CDA, D66 of de PVV cruciaal was om een beslissende meerderheid te krijgen. Binnen onze achterban was er wel enige steun voor de PVV, maar we hebben ons in de campagne niet op deze partij gericht.

We gebruikten niet voor de hand liggende tactieken. Zo hebben FNV economen bijvoorbeeld geprobeerd met hun onderzoeken invloed uit te oefenen op het CPB. Die zag verhoging van het minimumloon eerder nog als een ondermijning van de werkgelegenheid, maar draaide onder druk van ons onderzoek bij. Voor middenpartijen zijn de CPB-rapporten erg belangrijk.

## Succes

Ons doel was om met de campagne vijfhonderd mensen die afhankelijk zijn van het minimumloon door het land te activeren. Dit aantal hebben we uiteindelijk niet gehaald, maar we hebben wel veel voor elkaar gekregen.

Lokale groepen kregen binnen de campagne veel ruimte om acties op te zetten, zolang ze binnen onze kernwaardes bleven: gelijkwaardigheid, inclusiviteit en geen geweld. Dit zorgde voor veel vrijheid en initiatief. In korte tijd namen 32 steden moties aan waarin ze hun steun uitspraken Voor14. Op een gegeven moment stelde zelfs de landelijke VVD voor om het minimumloon met tien procent te verhogen!

Door de pandemie werden we ook gedwongen te improviseren. We moesten meer online doen. Een explainer filmpje werd meer dan een miljoen keer bekeken en 60.000 mensen tekenden de petitie die daarop volgde. Ook zette we andere actievormen in, zoals krijtacties.. Wel merkten we dat het lastiger was om mensen online te activeren dan bij fysieke bijeenkomsten.

Binnen de huidige structuur van de FNV is het bijna onmogelijk geworden om organiserende campagnes te voeren op thema's zoals het minimumloon. Alles is nu gericht op de sectoren. Maar Voor14 zorgde ervoor dat de vakbeweging uit een isolement kwam en we opnieuw aansluiting vonden bij maatschappelijke organisaties en bij meer gemarginaliseerde groepen in de samenleving.



■ De start van de Voor14-campagne in Rotterdam (Foto: Doorbraak.eu).

## Pleidooi voor activerend vakbondswerk op klimaatthema's

**Patrick van Klink en Jesse Oberdorf,**  
FNV Netwerk Klimaat

Een sterke organisatie op de werkvloer is niet alleen de basis voor een betere cao, maar zou ook ingezet kunnen worden om de klimaatcrisis te bestrijden, werkgelegenheid veilig te stellen en de rekening bij de grote vervuilers te leggen.

De strategie van activerend vakbondswerk is gericht op het ontwikkelen van een duurzame, sterke vakbond op de werkvloer. Hierbij draait het om het vinden van medestanders. Om vakbondsmacht op de werkvloer te organiseren rond gemeenschappelijke issues die leden en nog niet leden diep

raken. Die vakbondsmacht is een gevolg van het aantal betrokken, actieve leden op een werkplek.

Die leden werken samen rond onderwerpen die voor hen belangrijk zijn, ondersteund door vakbondsbestuurders. Zo'n vakbond wordt niet gezien als extern, maar is van de leden. Ze streeft naar diversiteit en zorgt ervoor dat alle leden een stem hebben en zich kunnen inzetten.

De vakbondsbestuurder of het kaderlid komt niet alleen in beweging voor de achterban om "het voor hen even te regelen". Activerend vakbondswerk vraagt onze leden zich te realiseren dat ze zelf de bond zijn en zelf aan de slag moeten. In alle aspecten van het vakbondswerk dus niet alleen mobiliseren als de onderhandelingen mislukken. Blijven zoeken naar manieren waarin leden in daden, ervaring en gedachten altijd een actieve rol spelen. Het is meer dan actie voeren of radicaal zijn.

Bij activerend vakbondswerk zijn werknemers uitgangspunt. Ze leren samen hun kracht kennen, hun rol

te nemen. Ze leren dat hun stem gehoord wordt. Het is het begin van zien dat een andere toekomst mogelijk is. Dit is helemaal niet specifiek voor de vakbeweging alleen. In veel klimaatgroepen is het normaal om op deze wijze medestanders te vinden, samen te werken, actie te voeren tegen gevaarlijke klimaatverandering. Mensen krijgen een stem en zetten verandering in gang. Deze maatschappij is door mensen gemaakt en mensen kunnen haar veranderen.



■ Het bos moest wijken voor VDL Nedcar (Lotte Keulearts).

# Zeggenschap als redding van de democratie

**Wibo Koole is politicoloog en essayist. Hij was bij Zeggenschap betrokken als redacteur (1983-1984) en lid van de redactieraad (1986-1990).**

De afgelopen periode verschenen er verschillende boeken over democratie op het werk. Dat is al bijna een halve eeuw niet gebeurd. Politicoloog Wibo Koole was in de jaren tachtig betrokken bij Zeggenschap en maakt voor deze speciale uitgave de balans op.

Toen ik veertig jaar geleden als jonge politicoloog met groot bijvak arbeidssociologie betrokken raakte bij Zeggenschap, eerst als redacteur en later als lid van de redactieraad stonden medezeggenschap en kwaliteit van de arbeid hoog op de sociale en politieke agenda. De vakbeweging maakte er veel werk van en in de Tweede Kamer werden de Wet op Ondernemingsraden (1979) en Arbowet (1980) aangenomen, die overigens al snel onder vuur van de deregulerings- en flexibiliseringsgolf kwamen te liggen. Toch kunnen we de jaren 1970 en 1980 rustig typeren als een periode waarin zeggenschap op het werk en in de arbeidsorganisatie de wind mee had. Maar hoe komt het dan dat het onderwerp in de tussenliggende periode is weggezakt en pas nu weer meer aandacht krijgt?

## Neoliberalisme

In zijn inspirerende boek *Mondige burger, stille werker* geeft Stan de Spiegelaere een eerste verklaring. Sinds de jaren 1990 is de aandacht van “het ‘wij’ op de werkvloer (...) geëvolueerd naar het ‘ik’ van het functioneringsgesprek.” Niet langer staan gezamenlijke belangen van werknemers centraal; voortaan moet elke medewerker individueel zijn stem laten horen. Het management, waarvan klakkeloos wordt aangenomen dat het het goede voorheeft met de mensen, moet die stemmen serieus nemen, maar blijft wel bepalen wat er vervolgens met die stemmen gebeurt. De hiërarchie blijft in stand.

Het lijkt niet onterecht om te stellen dat vanaf de jaren 1990 de aandacht voor medezeggenschap volledig is overgenomen door human resources management dat de individuele ontwikkeling van medewerkers centraal stelt. Hoe zien jouw prestaties eruit? Welke competenties moet jij ontwikkelen?



■ ENKA bezetters vieren hun overwinning (Foto: Bert Verhoeff, Nationaal Archief).

Met een empathische saus eroverheen (‘wij ondersteunen jouw employability’, ‘natuurlijk hebben jullie inspraak’) verdween de ongelijke machtsverhouding ondergronds. Wat in het vakbondswerk rondom kwaliteit van de arbeid nog voorop stond - de werknemers die zich gezamenlijk bemoeien met arbeidsomstandigheden, fysieke en psychische arbeidsbelasting, democratische werkverhoudingen - wordt ingekapseld in moderne maar tamelijk oppervlakkige medezeggenschapsprocessen.

Dat niet een door vakbondsleden geleid werknemersonderzoek, dat in 1985 nog beschreven werd door vakbondsonderzoekers Ruud Vreeman en Wout Buitelaar, maar de medewerkerstevredenheidsenquête het startpunt is van het hr-beleid spreekt boekdelen. Breder zien we dat dit past in het meritocratisch-competitieve samenlevingsideaal dat onder invloed van het neoliberalisme dominant is geworden in de afgelopen decennia. Voor werknemers blijft er niets anders over dan burn-out (inmiddels epidemisch) of quiet quitting.

## Coronacrisis

Dat arbeidsomstandigheden en democratie op het werk toch weer op de sociaal-politieke agenda verschijnen is volgens Isabelle Ferreras, Julie Battiana en Dominique Méda in *Democratize Work* onder meer een onverwacht effect van de coronacrisis. Die maakte in één klap niet alleen duidelijk dat éénderde van de beroepsbevolking tot de essentiële werknemers behoort, maar ook dat beloning, hiërarchie

en arbeidsomstandigheden nog altijd ongelooflijk ongelijk verdeeld zijn. En dat deze onderwerpendus verdienen opnieuw hoog op de agenda te staan, al lijkt dat heel moeizaam te gaan.

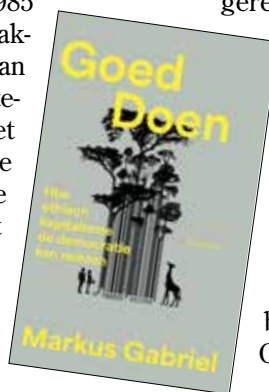
## Tegenmacht?

Inmiddels komt steun voor deze beweging ook uit andere hoeken, in oproepen om onze democratie te verdedigen tegen de macht van techbedrijven en extreem rechts. Zo schreef de filosofe Lisa Herzog *De democratische markt* over hoe we tot passieve consumenten zijn gereduceerd. Zij beargumenteert dat alleen door

werknemers meer zeggenschap te geven in bedrijven economische groei duurzaam kan zijn en de samenleving democratischer. Zij pleit ook voor een herziening van de tijdpolitiek: mensen (dus ook werknemers) moeten de tijd hebben om zich met zaken te bemoeien, en dat is nu vaak niet het geval door werkdruk en slechte arbeidsvoorwaarden. Een andere filosoof, de Duitser Markus Gabriel, bepleit in *Goed Doen* een ethisch kapitalisme. Ook hij wil daarmee de democratie redden.

Het is echter opvallend dat zowel Herzog als Gabriel, hoewel ze aan de opkomst van AI raken, de kern van de zaak als het gaat om zeggenschap van werknemers, namelijk de machtsvraag over kennis en kwaliteit van de arbeid missen. En daarbij machtsopbouw door werknemers op basis van hun tenminste mede-eigendom van kennis en competenties in de organisatie niet kunnen onderbouwen.

De beroemde uitspraak van Marx blijft dus nog even geldig: “De filosofen hebben de wereld slechts verschillend geïnterpreteerd; het komt erop aan haar te veranderen.” Voor hernieuwde machtsopbouw is nog veel meer nodig.



## Vakbondsthema's van onderop

Er zijn werknemers die vooral in beweging komen voor specifiek cao gerelateerd issues zoals de apotheekmedewerkers voor betere beloning. Daarnaast zijn er mensen die gemotiveerd worden door bredere issues zoals grote inkomensverschillen, verduurzaming of Gaza.

Ruimte geven voor beide issues is de essentie van de bond op de werkvloer, van activerend vakbondswerk. Herkenbaar zijn als directe belangenbehartiger en opkomen voor onze algemene waarden. De aandacht bij directe belangen begint vaak bij enkelen. Zoals ook één persoon begint met vragen stellen over de gevolgen van klimaatverandering voor de toekomst van het bedrijf.

Mensen praten graag over hun werk, wat er mis is en hoe het beter kan. En ze maken zich zorgen over grote maatschappelijke issues zoals de energietransitie. In de FNV moeten we die gesprekken aangaan. Niet alleen vanuit onze grondslag maar juist vanuit werk, zeggenschap en inkomen. Je hebt recht te weten wat de plannen van je baas zijn. Investerings in duurzame energie en een leefbaar loon hangen samen met de strijd om de

besteding van door ons geproduceerde winst en daarmee hoe ons bedrijf er in de toekomst uit ziet. Net als in de grote samenleving. Betalen wij via belasting de subsidies voor de Teslarijders en de kosten van vervuulende industrie? Of profiteren wij door meer zeggenschap en koppeling aan onze sociale, rechtvaardige agenda: klimaatrechtvaardigheid?

## Samen sterk op klimaat

Overall, binnen en buiten de FNV, waar we vanuit het Netwerk Klimaat uitleggen waarom de FNV zich met klimaatverandering bezighoudt, wordt het belang gezien van koppeling aan sociale rechtvaardigheid. Aan het bestrijden van energiearmoede, aan strijd voor meer zeggenschap over de toekomst van bedrijven, voor samenwerking en verbinding tussen werknemers en omwonenden van een vervuilend bedrijf.

Een goed voorbeeld hiervan is het Kolenfonds. Dit werd al in 2019 afgedwongen door de vakbeweging vanuit de sectoren Vervoer en Publiek Belang. Arbeiders die werkzaam zijn in de kolenketen en door het verdwijnen

van de kolenstook hun werk verliezen, worden hierdoor ondersteund. Met dit Kolenfonds krijgen ze een steun in de rug met scholing, begeleiding en tegemoetkoming bij inkomensverlies.

Als Netwerk Klimaat denken we daarom dat het belangrijk is om vragen te stellen. Wat doet ons bedrijf, is dat genoeg om onze toekomst veilig te stellen? Wat gaan wij als vakbond doen om onze stem te laten horen? Om op te komen voor opleiding bij het veranderen van werk of zoeken naar ander werk? Waarom is het lastig als een klimaatgroep met kaderleden wil praten over hun visie?

Het past heel goed in de uitgangspunten voor activerend vakbondswerk. Zeker als leden zelf aan de slag willen. Daarom benadrukken wij vanuit het Netwerk Klimaat altijd dat het belangrijk is om medestanders te zoeken, om contact op te nemen met leden van de kadergroep en met de vakbondsbestuurder. Samen maken we ook van de strijd tegen de klimaatcrisis vakbondswerk.

# 25 jaar organizing in Nederland: een balans

**Peter Moosdorff,**  
voormalig coördinator campagnes en  
campagneleider DAF-Trucks

De vakbondsbenadering van de werkplek is, net zoals het werk zelf, constant in verandering. Peter Moosdorff was vanaf het midden van de jaren 2000 tot zijn pensionering in 2020 betrokken bij de introductie en uitwerking van organizing bij de FNV. In dit artikel beschrijft hij op hoofdlijnen deze nieuwe 'draai naar de werkvloer'.

Midden jaren 1990 was er in een aantal sectoren en bedrijven bedrijfsledengroepen en waren er collectieve vakbondsacties. Maar in veel nieuwere sectoren en bedrijven niet. Tegelijk groeide in een aantal FNV-bonden de overtuiging dat de vakbond vooral een soort sociale ANWB moest zijn die individuele diensten verleende. Immers: werknemers waren mondig genoeg om zelf betere werkomstandigheden door overleg in het bedrijf voor elkaar te krijgen. Nee dus. De positie van werkenden verslechterde. Bovendien dereguleerden achtereenvolgende kabinetten arbeidswetgeving en de sociale zekerheid, en zo verzwakte de positie van werkenden, en dus ook de vakbond, verder. Langzaam werden ook de cao-resultaten minder. De grote Museumpleindemonstratie tegen de afbraak van de sociale zekerheid door het kabinet-Balkenende in 2004 leek even een heropleving van vakbondsmacht te zijn. Hoewel de mobilisatie heel geslaagd was, leidde het niet tot versterking van de positie van vakbonden in bedrijven.

## Organizing als alternatief vakbondsmodel

Begin jaren 2000 leerden FNV-bestuurders in de schoonmaaksector, Eddy Stam en Mari Martens, in de VS organizing kennen; het bleek wél mogelijk om in zo'n zogezegd moeilijk te organiseren "nieuwe" sector een sterke vakbond op te bouwen met veel leden, kaderleden die gezag hadden onder hun collega's én die collectieve acties voerden. Organizing was een aanpak ontleend aan de Amerikaanse burgerrechtenbeweging en werd succesvol toegepast door de Amerikaanse dienstenvakbond SEIU.

Een van de basismethodieken was het 1-op-1-gesprek met zoveel mogelijk werkers. Liefst bij hen thuis en met als doel te achterhalen wat de diepgevoelde en breed gedragen issues waren waar ze tegenaan liepen. Ook werd er gepolst wat er nodig was om het op te lossen en of de werker bereid was om samen met collega's die issues aan te pakken: lid worden en meedoen met escalerende collectieve acties. Een ander onderdeel was het zoeken naar informele leiders - werkers die gezag genieten onder hun collega's om met hen de "(nieuwe) kadergroep" te vormen. Een laatste element was het continue en creatieve gebruik van de media voor publieke steun.

Bij de SEIU deden organizers de intensieve gesprekken en begeleiden en leidden, samen met de vakbondsbestuurder, de werkers op. Kaderleden voerden het woord in de media en op bijeenkomsten en de vakbondsbestuurder onderhandelde met werkgever(s) of opdrachtgevers. Organizing was zo een veel intensievere, strakkere en meer gestructureerde aanpak dan we in Nederland gewend waren. Het bood ook een alternatief model voor de vakbond als "zaakwaarnemer" en greep juist meer terug op het klassieke bedrijvenwerk.

## Organizing in FNV Bondgenoten.

Eddy en Mari en de collega's met wie zij samenwerkten, kregen steun vanuit de SEIU, die een researcher en enkele ervaren organizers in Europa hadden, bij het ontwikkelen van organizing bij de FNV. Ze behaalden successen: het ledental steeg, er kwamen kadergroepen en spraakmakende collectieve acties. De schoonmakers die meebouw-



■ Demonstratie tijdens de familiedag in Utrecht van FNV-Schoonmaak in 2014.

den aan hun nieuwe vakbond voelden zich sterk. Kapi Lijfrock, een van de vakbondsleiders van het eerste uur, zei ooit: "Eerst waren we muizen, nu zijn we leeuwen". De arbeidsvoorwaarden van schoonmakers verbeterden en er kwamen afspraken over het overnemen van personeel bij aanbestedingen. De les was: met meer vakbondsmacht bereik je meer resultaten.

Dit werkte aanstekelijk binnen Bondgenoten. Er kwamen organizingcampagnes in andere sectoren, zoals in de distributiecentra van Albert Heijn, bij hoveniers en in het loonwerk. Ook AbvaKabo begon met een organizing-project. Het toenmalige bestuur en de directie faciliteerden onze experimenten: het paste goed in hun inzet om leden meer te betrekken bij cao-trajecten.

## Weerstand

Sommige (kader)leden en bezoldigden verzetten zich tegen organizing. Bijvoorbeeld omdat zij geen affiniteit hadden met het activeren van leden en meer vertrouwen hadden in overleg. Ook had een aantal bestuurders en kaderleden in nog sterke sectoren, zoals delen van het vervoeren de metaal, bezwaren. Zij vonden dat organizing vooral een erg dure vorm van vakbondswerk was dat zij zelf deden. En dan waren er bezwaren tegen de kosten. Wat niet hielp, was dat vanuit organizing soms negatief gesproken werd over het werk van (kader)leden en bezoldigden die geen organizing deden; dat werd soms weggezet als niet goed (genoeg).

## Van organizingprogramma naar organizingafdeling

Het bestuur van FNV Bondgenoten maakte rond 2010 duidelijk dat organizing niet overal zou worden ingezet. Enerzijds omdat het inderdaad een relatief dure manier van werken is en ook omdat lang niet overal de omstandigheden geschikt zijn. Het concept 'activerend vakbondswerk' werd toen wel ontwikkeld: vakbondswerk met en door actieve leden. Organizing werd één van de vormen van activerend vakbondswerk. En zo startte vanaf 2011 bijvoorbeeld een organizingcampagne in de metaal, bij DAF Trucks, en vanaf 2013 op Schiphol.

Onze Amerikaanse collega's adviseerden een aparte organizingafdeling op te richten. Dat bleek rond 2009-2010 een brug te ver, maar de verschillende campagnes werden wel dichter bij elkaar gebracht binnen het "organizingprogramma". Zo werden leerervaringen beter gedeeld en overgedragen, en konden researchers en opleiders aan meerdere campagnes tegelijk werken. Vanuit het programma werden ook nieuwe campagnes of projecten gestart: Young & United, voor de afschaffing van het jeugdloon en Voor14 (later Voor18) voor een hoger minimumloon bijvoorbeeld.

Rond 2014 werd alsnog besloten tot een aparte afdeling bij Bondgenoten en als gevolg van de fusie in 2015 fuseerden we met de organizingafdeling van AbvaKabo

tot één afdeling. In 2019 werd de afdeling Campagnes opgericht, waar onder andere de afdeling Organizing in opging.

## Ervaringen en lessen

1. Er bestaan **meerdere types organizingcampagnes**, met dezelfde basismethodes maar met een andere vorm. Welk type campagne nodig is, hangt bijvoorbeeld af van de doelen, de beslissers op wie de campagne zich richt, en het aantal werknemers en hun contractvormen. In de schoonmaakcampagne probeerden we publieke steun te winnen, bij DAF richtten we ons op de directie en met Red-de-Zorg juist op de regering.

2. **Aansturing.** Een campagne is een project met een campagneleider, die functioneel leiding geeft aan alle collega's in de campagne. Het aansturen van vakbondsbestuurders gebeurt door hun lijnmanagers. Dat leidde in eerste instantie tot aanvaringen, over wie het laatste woord had over de tijd en inzet van bestuurders. Daar waren goede afspraken over nodig.

3. De **noodzaak van verduurzaming.** Hoe houden we na afloop van de campagne de nieuwe, grotere en sterkere vakbondsgroep in stand, zonder de extra menskracht in de vorm van organizers? We leerden dat dit vraagt om investeren in opleiding en training, en begeleiding door bestuurders die affiniteit hebben met activerend vakbondswerk.

4. Vooral bij de politieke campagnes rees de vraag: gaan we met name **mobiliseren of bouwen aan duurzame vakbondsmacht**? Het lukte goed om creatieve en massale acties te organiseren om regeringsbeleid te beïnvloeden, zoals met Red-de-Zorg, Voor14 en Young & United. Maar het bleek moeilijk om vanuit het mobiliseren van leden door te schakelen naar het bouwen van duurzame vakbondsgroepen in bedrijven. Of, zoals Voor14 geprobeerd is, naar vakbondsafdelingen in de woon- en leefomgeving.

5. De balans vinden tussen **leden winnen en duurzame vakbondsmacht**. In een periode waarin ledenwinst belangrijk is, is de verleiding groot om vooral te sturen op snelle ledenwinst en het tijdrovende bouwen aan een duurzame vakbondsgroep achterwege te laten.

6. **Leer van ander activerend vakbondswerk, steun die en werk samen:** als organizing een vorm van activerend vakbondswerk is, dan zijn er dus ook andere campagnes die de bond sterker maken en belangrijk zijn al volgen ze niet de organizingmethode. Denk bijvoorbeeld aan de Jeugdzorgcampagne.

7. **Blijf werken aan nieuwe campagnemethoden.** Bij het cao-traject van de apothekersassistenten is bijvoorbeeld het 'Quick Response Team' ingezet. Dit team zet gedurende korte tijd een aantal organizers in tijdens een cao-traject in een bepaalde sector om te helpen met mobiliseren en leden inschrijven.

# Overeenkomst over AI bij chemieconcern Solvay

**Frank Pot,**  
hoogleraar sociale innovatie en oud-redactielid  
Zeggenschap

De massale investeringen in kunstmatige intelligentie hebben veel kenmerken van een economische bubbel, maar voor werkende mensen zijn de gevolgen op de werkvloer al groot: van de dreiging tot ontslag tot surveillance. Hoe kunnen werkende mensen zeggenschap hierover uitoefenen?

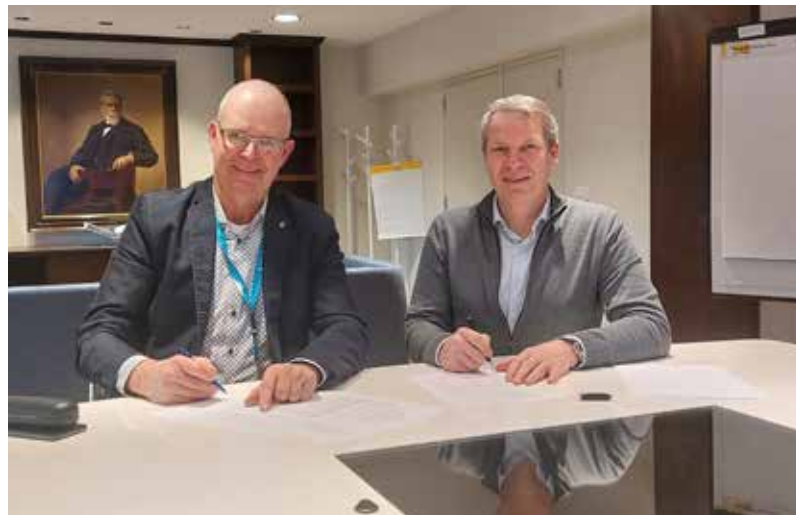
We weten inmiddels uit onderzoek dat kunstmatige intelligentie nogal verschillende gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van werk, bijvoorbeeld meer of minder autonomie, meer of minder controle.

We weten inmiddels ook dat niet de technologie zelf, in dit geval AI, leidt tot positieve of negatieve gevolgen voor het werk. Bepalend is de manier waarop processen en het werk worden georganiseerd. Daarbij bestaan keuzemogelijkheden en kan tegelijkertijd rekening worden gehouden met productiviteit en kwaliteit van de arbeid.

Om dat in goede banen te leiden is betrokkenheid en inspraak van werknemers essentieel. Dat wordt onderschreven door de sociale partners in de SER in hun advies over AI van 2025. Soms wordt daarover in een bedrijf een aparte overeenkomst gesloten. Een recent voorbeeld daarvan is het wereldwijde chemieconcern Solvay. Daar werd in 2020 door de Europese ondernemingsraad en de wereldwijde personeelsvertegenwoordiging (Solvay Global Forum) een overeenkomst over digitalisering gesloten met het topmanagement. Op 15 december 2025 kwam daar een aanvulling op over AI. Fredy Peltzer (FNV) en ondergetekende mochten bij beide overeenkomsten adviseren.

De essentie van de afspraken is dat bij elk project (digitalisering, AI) van enige omvang er een risicoanalyse wordt gemaakt, waarbij naar de gevolgen voor bedrijf en werknemers wordt gekeken. Daarvoor zijn criteria voor productiviteit en kwaliteit van de arbeid opgeschreven. Er wordt ook rekening gehouden met wat er volgens de Europese AI Act (2024) wel en niet mag. Vervolgens wordt er met de lokale personeelsvertegenwoordiging overlegd over hoe een en ander in goede banen, of liever gezegd naar goede banen, is te leiden. Over de uitvoering van deze overeenkomst zal in het gebruikelijke kwartaaloverleg van personeelsvertegenwoordiging en topmanagement worden gesproken.

Werknemersvertegenwoordiger Marco Roumen opereert vanuit de Solvay vestiging in Herten (Limburg) waar hij *assistant production manager* was en voorzitter van de ondernemingsraad. Nu werkt hij fulltime voor de internationale personeelsvertegenwoordigingen. In een interview dat ik met hem had, zei hij zeer tevreden te zijn met beide overeenkomsten. “Het duurde even omdat we ideeën en ervaringen van alle niveaus binnen de organisatie wilden verzamelen voor dit nieuwe onderwerp. Het is ook gelukt omdat de sociale dialoog bij Solvay goed ontwikkeld is en actief wordt ondersteund door het topmanagement. Het directieteam is bovendien consistent en standvastig, zoals blijkt uit het duurzaamheidsbeleid en het actieve en veelomvattende diversiteitsbeleid.” Zonder vertrouwen tussen management en werknemersvertegenwoordigers is een papieren overeenkomst volgens Marco betekenisloos. Natuurlijk zijn er verschillen tussen landen vanwege uiteenlopende politieke systemen en arbeidsverhoudingen. Dit blijkt bij de uitvoering van de over-



■ **Werknemersvertegenwoordiger Marco Roumen samen met Mark van Bijsterveld van het Solvay bestuur.**

eenkomst van 2020 tijdens de periodieke evaluaties die bijvoorbeeld worden uitgevoerd op het gebied van autonomie, werkdruk en opleidingsbehoeften.

Deze overeenkomst zal volgens Marco niet de laatste zijn. Er komen constant nieuwe onderwerpen aan bod die verdere uitwerking vereisen. “In de sociale dialoog is al besproken dat het gebruik van AI een hoog energieverbruik met zich meebrengt, wat in strijd is met het duurzaamheidsbeleid. Dit effect is echter nog niet direct meetbaar. Zodra dat mogelijk is zal er beleid over dit onderwerp worden ontwikkeld en zullen we daar afspraken over maken.” De maatschappelijke dialoog richt zich uiteraard ook op de veranderende verhoudingen in de wereld en wat die betekenen voor Solvay.

Zie voor meer informatie de website van de internationale OR van Solvay op: <https://solvay-representation.org/our-achievements/>

# Vakbond en OR: samenspel bij reorganisatie

**Bart van Koningsbruggen,**  
Organisatieadviseur

Het afgelopen jaar maakten Nederlandse multinationals 31,8 miljard euro over aan aandeelhouders. Toch kondigden bedrijven zoals ASML en Heineken nieuwe ontslagen aan. Hoe kunnen vakbond en ondernemingsraad hiertegen samen optrekken?

In mijn werkpraktijk als adviseur van ondernemingsraden zie ik bij het proces van reorganisaties geen strijd tussen vakbond en ondernemingsraad, maar een zoektocht naar goede rolverdeling. Juist wanneer het spannend wordt in een organisatie, blijkt hoe belangrijk het is dat beide hun eigen positie kennen én benutten.

Een reorganisatie gaat zelden alleen over kosten. Het raakt strategie, inrichting van werk, werkgelegenheid organisatiecultuur en vertrouwen. Bestuurders willen snelheid en afgewogen toekomstbestendigheid. Medewerkers willen duidelijkheid en perspectief. In dat krachtenveld hebben zowel OR als vakbond een duidelijke toegevoegde waarde.

De opgestelde OR-leden beoordelen het voorgenomen besluit. Zij kijken naar nut en noodzaak, toetsen alternatieven, en beoordelen proportionaliteit en uitvoerbaarheid. Het adviesrecht is daarbij geen formaliteit; het is bedoeld om de kwaliteit van besluitvorming te verhogen. In trajecten waar de OR zich dusdanig weet te positioneren dat zij invloed heeft, zie ik dat plannen inhoudelijk sterker worden én meer draagvlak genieten.

De vakbond richt zich op de gevolgen voor medewerkers, met name via het sociaal plan. Daar gaat het over herplaatsing, begeleiding, vergoedingen en rechtszekerheid. De bond wordt veelal gepositioneerd door Wet Collectief ontslag, via Cao-afspraken of op voordracht van de ondernemingsraad en brengt professionele afstand, onderhandelingservaring en sectorale kennis in.

De schaal van de reorganisatie bepaalt in belangrijke

mate hoe dit samenspel eruitziet. Bij een beperkte herstructurering blijft de betrokkenheid van vakbondsbestuurders vaak meer op de achtergrond en ligt de nadruk op het OR-traject. Gaat het om bijvoorbeeld grotere aantallen boventalligen of meerdere locaties, dan zie ik dat bonden bestuurlijk opschalen. Hoe groter de impact, hoe groter de behoefte aan formele borging.

Waar het in de praktijk om draait, is fasering en afstemming. Eerst duidelijkheid over het voorgenomen besluit en de onderliggende analyse. Daar hoort een zorgvuldig OR-advies bij. Parallel hieraan heldere onderhandelingen over het sociaal plan, met de vakbond aan tafel. Eerst een sociaal plan dan pas advies. Wanneer die volgorde en rolverdeling expliciet worden gemaakt, ontstaat rust en biedt het de medezeggenschap het comfort om een duidelijke rol te pakken.

Communicatie is daarbij cruciaal. Medewerkers maken geen onderscheid tussen “adviesrecht” en “onderhandeling”. Zij willen weten waar zij aan toe zijn. Als OR en vakbond hun boodschap op elkaar afstemmen, versterken zij elkaars positie. In trajecten waar dat lukt, zie ik minder onrust en meer vertrouwen in de uitkomst, ook wanneer deze ingrijpend dreigt te zijn.

Ook managers hebben een rol. Transparantie richting beide gremia en gelijke informatievoorziening vormen de basis voor een volwassen proces. Wie inzet op samenwerking in plaats van positionering, vergroot de kans op draagvlak.

Reorganisaties blijven ingrijpend. Maar wanneer OR en vakbond opereren vanuit hun eigen kracht en elkaar niet overlappen maar aanvullen, ontstaat er geen frictie, maar meerwaarde. Dat is geen idealisme, maar een werkbare praktijk.



# Hoe maak ik mijn bedrijf toekomstproof?

**Marcel Nanninga,**  
OR-lid en hoofd Technische Dienst

De ondernemingsraad van verzinkingsbedrijf Coatinc Groningen neemt deel aan "Mijn Bedrijf Toekomstproof". Dit Vlaams-Nederlands project ondersteunt vakbondsleden die aan de slag willen met de toekomstbestendigheid van het bedrijf. OR-lid en hoofd Technische Dienst Marcel Nanninga blikt terug op de eerste stappen van het project.

**Kun je wat vertellen over Coatinc, het bedrijf waar je voor werkt?**

Ons bedrijf is een verzinkerij. Op onze locatie in Groningen veredelen en verduurzamen we ijzer en staal door het te verzinken en poedercoaten. Denk aan onderdelen voor bijvoorbeeld ambulances, de voedingsindustrie en voor windturbines. Coatinc is een holding met 32 vestigingen en ongeveer 2200 medewerkers. Coatinc Groningen is daar een onderdeel van, met zo'n zeventig à tachtig medewerkers, 50-55 in vaste dienst en de rest heeft een flexibel contract.

We verzinken de materialen op 450 graden in een soort van dompelbad, een zinkpan. De oven daarvoor wordt gestookt met gas. Die hoge temperatuur is nodig om het zink vloeibaar te houden. Dat is een continu proces, wat betekent dat de oven altijd aanstaat en gas verbruikt. Dit is dan ook veruit onze grootste bron van aardgasverbruik en dus CO<sub>2</sub>-uitstoot.

**Jullie zijn als medewerkers gaan kijken naar mogelijkheden om de productie te verduurzamen. Wat was daarvoor de aanleiding?**

Door de corona-recessie en de oorlog in Oekraïne schoten de gasprijzen omhoog en zijn we gaan kijken: hoe kunnen we ons productieproces veranderen of verbeteren? Want we zagen dat de hoge kosten een risico waren voor het voortbestaan van het bedrijf. Maar ik was daarvoor ook altijd al wel bezig met besparing en verbetering.

De zinkpan moest sowieso vervangen worden, dat moet eens in de acht jaar. Dus toen ben ik gaan kijken: kan dat elektrisch, met inductie als vervanger voor het aardgas? Dat bleek mogelijk, maar wel duur en lastig vanwege de hoeveelheid stroom die dit zou gaan kosten en omdat de benodigde kabels er nog niet voor lagen.

Het bleek niet meer haalbaar om dit vóór de vervangingstermijn van de zinkpan te regelen, dus zijn we gaan kijken: wat kunnen we dan wel realiseren om de kosten van het warm houden van onze pan te verlagen? Dus het verminderen van gas en van elektra.

**En toen kwam dit project voorbij en besloten jullie deel te nemen?**

Ja, ik vond dit project interessant, aangezien er meerdere partijen aan meededen. Ik denk dat je met zijn allen meer mogelijkheden hebt. Ik heb de voorbeelden gezien van bedrijven die het niet hebben gered, zoals de aluminiumsmelter Aldel. Zeker als je een locatie bent binnen een grote holding, zoals wij, dan gaan ze op zoek naar waar het goedkoopste te produceren is - een vrachtwagen rijdt wel.

**En wie zitten er in het team van dit project?**

De voltallige OR doet mee aan dit project, allemaal FNV'ers ook. De rest van de collega's weten ook dat we hiermee bezig zijn. De acceptatie bij de rest is erg groot, omdat ze ook zien dat er iets moet gebeuren en het fijn vinden dat wij bezig zijn met het voortbestaan van het bedrijf - en werk voor de mensen.

**besloten wat jullie wilden bereiken binnen het bedrijf. Wat is de doelstelling geworden waar jullie aan werken?**

We zijn gestart met de doelstelling om Coatinc klimaatneutraal te hebben in 2050. En in de tussentijd alle mogelijke verduurzamingsstappen te zetten. We wilden zo energie besparen en de CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen, maar wilden vooral ook veel geld besparen.

Die doelstelling hebben we later breder getrokken door ook te kijken naar de toekomstbestendigheid op personeel vlak. Wij hebben veel mensen die op een leeftijd zijn dat ze straks met pensioen gaan. Daarmee verdwijnt er een hele hoop kennis. We hebben ook moeite om jong, nieuw personeel te vinden en te houden. Dus we hebben eigenlijk een dubbele vergroening nodig: van de techniek en van de mensen.

**Hoe werken jullie daaraan?**

De zinkpan moet over een jaar of acht weer vervangen worden. We willen vóór die tijd duidelijk hebben hoe we die zo duurzaam mogelijk kunnen vervangen en alles klaar hebben daarvoor. En in de tussentijd zo veel mogelijk besparen op andere vlakken, bijvoorbeeld in het hergebruik van restwarmte, zuinige installaties en slim elektrisch vervoer.

We hebben ook contact gelegd met andere partijen die gebruik maken van faciliteiten van het bedrijventerrein waar wij zitten. Ik zag kansen om gezamenlijk slim gebruik te maken van elkaars energie en restproducten. Ook kijken we naar de mogelijkheden voor een gedeelde aansluiting voor stroom van hernieuwbare bronnen als zon en wind.

We zien ook dat er binnen ons bedrijf nog veel meer mogelijk is met subsidies. Die zijn beschikbaar voor vergroening, maar vragen we nu lang niet altijd aan. Terwijl die wel kansen bieden om meer in de toekomst te kunnen investeren. Voor het bedrijf, het personeel en het voortbestaan.

**Welke knelpunten zitten er nog in de weg om jullie doelstelling te halen?**

Voor een deel is dat technisch, dus onder andere om de benodigde stroom bij ons bedrijf te krijgen. Maar het

gaat ook om investeringsbeslissingen vanuit het bedrijf en binnen de holding. Het geld kan maar één keer uitgegeven worden. En waar gaat die investering naartoe? En wie beslist daarover?

Dus wat heel belangrijk is, is nadenken hoe we ervoor kunnen zorgen dat de juiste beslissingen worden genomen voor de toekomstbestendigheid van het bedrijf. Dat betekent ook een goede onderbouwing van onze plannen: wat is de terugverdiendtijd van investeringen en wat zijn de beschikbare subsidies? Want als de vergroening niet goed is voor de portemonnee, dan houdt het daar vaak voor de aandeelhouder op.

En als subsidies niet bekend zijn, of niet worden aangevraagd, maakt het bedrijf onnodig kosten, wat ze vervolgens weer kunnen gebruiken als reden om te zeggen: de toekomst is onzeker of de salarissen kunnen niet omhoog. Voor andere kadergroepen die ook aan de slag willen, is dat ook een tip: kijk goed naar de subsidiemogelijkheden, in Nederland, maar soms ook in Europa. Ze zitten soms in een verstopt hoekje, maar ze zijn er wel.

ten, wat ze vervolgens weer kunnen gebruiken als reden om te zeggen: de toekomst is onzeker of de salarissen kunnen niet omhoog. Voor andere kadergroepen die ook aan de slag willen, is dat ook een tip: kijk goed naar de subsidiemogelijkheden, in Nederland, maar soms ook in Europa. Ze zitten soms in een verstopt hoekje, maar ze zijn er wel.

**Hoe kijk je tot nu toe terug op het project?**

Positief vind ik dat de bedrijven die aan dit project meededen behoorlijk bij elkaar aansluiten. Daarmee zijn het eigenlijk een beetje dezelfde problemen waar je tegenaan loopt. Ik denk ook wel dat daar nog meer uit te halen was geweest, meer diepgang in de bijeenkomsten met de andere kadergroepen, om meer van elkaar te zien en te leren en elkaar te ondersteunen.

dere kadergroepen, om meer van elkaar te zien en te leren en elkaar te ondersteunen.

Door de contacten en de informatie in de sessies heb ik veel geleerd: wat is er in de wereld en industrie gaande? Wat zijn de onderzoeken, waar zijn ze mee bezig, waar zit waar zit toekomst in? Meer verdieping.

En binnen Coatinc zie ik toch wel dat een heleboel mensen meer bewust zijn van 'hé verrek, ik wil ook 65 jaar worden en mijn familie en kinderen en eten geven. Ik ben afhankelijk van een baan. En ja, als er straks geen Coatinc is, dan kan mijn baan weg zijn.'

*Zie voor meer informatie over 'mijn bedrijf toekomstproof' en de precieze stappen die door de OR worden overwogen de rest van het interview op [fnn.nl/klimaat](https://fnn.nl/klimaat)*



■ Marcel Nanninga samen met collega's van Coatinc (Foto: FNV).



■ Netwerk Klimaat tijdens de klimaatmars in Rotterdam in 2022.

# Hoe zou de vakbond zich moeten verhouden tot de ondernemingsraad?

**Tineke de Rijk,**  
oud vakbondsbestuurder en adviseur  
medezeggenschap

Dertig jaar geleden leek het nog dat de ondernemingsraad (OR) steeds meer de plek van de vakbond zou overnemen. Tineke de Rijk schrijft over de ontwikkeling van de houding van de vakbond ten opzichte van de medezeggenschap.



beloning en accountantsverklaring.

De nieuwste loot aan de stam is de uit de Europese Richtlijn Loontransparantie voortvloeiende verwachte uitbreiding van het instemmingsrecht. De OR heeft bovendien het recht op direct contact en minimaal tweemaal per jaar overleg met het toezicht zoals de Raad van Commissarissen. De OR kan daar ook kandidaten met kennis van werknemersbelangen voor voordragen. ARBO- en arbeidstijdenwetgeving leiden eveneens tot wettelijke taken voor de OR waarbij afstemming met het vakbondsbeleid van belang is

## Vakbonden buiten de deur?

Toch duikt het idee van de “professioneel onderhandelende” OR regelmatig op. De verleiding, zeker bij een aanzienlijk aantal niet-vakbondsleden in de OR, om hier onder druk van bestuurder en vaak ook het HR management in mee te gaan, kan groot zijn. Traditionele beelden van de vakbond als “onruststoker” kunnen hier een rol bij spelen. Met als risico dat het “normaal” is om

de bonden buiten de deur te houden tot dat verplicht is zoals bij de Wet Collectief Ontslag. Voor de OR dreigt de overlegagenda dan gedomineerd te worden door werknemersbelangen waardoor er weinig tijd en energie overblijft om zich in de organisatiestrategie en beleid te verdiepen. Het management heeft daar op het eerste gezicht belang bij maar een gecompliceerd adviesstraject kan dan veel meer tijd in beslag nemen en tot een conflict met de vakbonden en zelfs staking leiden. Zoals bijvoorbeeld een voorgenomen reorganisatie waarbij de OR het adviesproces al heeft afgerond maar de gevolgen voor het personeel nog door de bonden in een Sociaal Plan geregeld moeten worden. Als dan blijkt dat er onvoldoende rekening gehouden is met ontslagregels en mogelijke doorstroming naar andere functies zal dit tot onrust onder alle werknemers en acties kunnen leiden. En de OR zal veel gezag verliezen.

## Overheersend vakbondsleden in de OR

Als een OR helemaal of voor het grootste deel uit vakbondsleden bestaat, kan dit eveneens tot problemen leiden. Een OR blijft immers een zelfstandig orgaan met eigen verantwoordelijkheden waar soms een conflict met bonden uit kan ontstaan. De OR dient ook rekening met het organisatiebelang te houden en niet met alleen die van de werknemers. Voor individuele OR-leden, tevens vakbonds lid, kan dat tot innerlijke tweestrijd leiden. En binnen de organisatie, zeker als een grote groep werknemers niet onder de cao valt, kan het beeld ontstaan dat de OR en vakbond een pot nat zijn. Met elkaar goed onderscheid maken bijvoorbeeld in wie wat waarover onderhandelt en communiceert met de achterban kan hierbij duidelijkheid verschaffen.

## Structureren en regelen

Om conflicten en het tegen elkaar uitgespeeld worden te voorkomen, is het essentieel om vakbond- en OR werk goed op elkaar af te stemmen. Zoals gestructureerd overleg met een vaste agenda tussen OR, vakbonden, management/HR van eens in de drie maanden. Er kan een algemeen medezeggenschapsconvenant afgesloten worden waarbij omschreven wordt wat de rollen en verantwoordelijkheden van alle partijen, inclusief het toezicht, zijn. Deze afspraken worden in toenemende mate gemaakt in organisaties die deel uitmaken van een internationaal concern. Door zowel de verschillende rollen vast te leggen als procedures bij advies- en instemmingsaanvragen kan dit tijdrovend juridisch getouwtrek voorkomen. Nederlandse wetgeving geldt immers voor dat deel van de organisatie dat in Nederland gevestigd is. Ook per thema zoals bij een fusie kan een convenant waarbij de OR van de bonden bepaalde rechten krijgen, afgesproken worden.

## Relatie met de vakbonden anno 2026

Na de verzelfstandiging van de OR in 1979 ontstond er een heel netwerk van trainers, adviseurs en vakbondsondersteuning. De bonden maakten deel uit van het GBIO (Gemeenschappelijk Begeleidings Instituut Ondernemingsraden) bestuur dat de OR cursussen subsidieerde. Verschillende bonden organiseerden zowel scholing als adviescentra voor de OR. Anno 2026 ligt dit heel anders. Op wat basiscursussen en ondersteuning bij de verkiezingen na wordt de OR nu door onafhankelijke bureaus geschoold. In de nieuwe statuten van de FNV, van kracht sinds januari 2026, staat wel als doel dat werknemers zeggenschap dienen te hebben over hun onderneming en dat de bond duidelijk zichtbaar wil zijn op de werkvloer. En van de vakbondsbestuurders wordt verwacht dat ze samenwerken met de Ondernemingsraad. Laten we hopen dat dit in de dagelijkse praktijk ook structureel vorm gegeven wordt.

## Waarom deze krant?

Deze eenmalige editie van Zeggenschap is tot stand gekomen als onderdeel van het onderzoek naar democratisering van de economie van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging de Burcht. Tijdelijk onderzoeker Ewout van den Berg dook hiervoor in de geschiedenis van kadergroepen in het bedrijf en stuitte daarbij in het IISG op het archief van Zeggenschap.

De publicatie van de krant is mede mogelijk gemaakt door financiële steun van de Vrienden van de Historie van de Vakbeweging (VHV).

Wij hebben ons met deze krant laten inspireren door de Zeggenschap in de eerste jaren. Dit was een periode waarin het bedrijvenwerk een snelle groei doormaakte, kadergroepen probeerden een positie te vinden in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en mensen uit bedrijfsledengroepen in het tijdschrift met elkaar in discussie gingen.

In deze krant staat Harry Peer uitgebreid stil bij de ontwikkeling van Zeggenschap.

Voor deze krant hebben we online een oproep gedaan voor inzendingen. Hierop hebben we veel reacties gekregen over de geschiedenis van het bedrijvenwerk, Zeggenschap zelf en de verhouding tussen vakbonds- en medezeggenschap vandaag de dag. Daarnaast hebben we een aantal eerder verschenen artikelen overgenomen en een breed net uitgewooid voor vakbondservaringen op de werkvloer.

Net zoals de Zeggenschap in de jaren zeventig preten-deren we geen dwarsdoorsnede van het vakbonds- en medezeggenschap aan de basis te laten zien. We denken wel dat de krant leerzame voorbeelden uit de praktijk zichtbaar maakt, zelforganisatie van werkenden centraal stelt en op deze manier discussies aansnijdt die voor de vakbond belangrijk zijn. De krant is ook een manier om de relevantie te laten zien van een rijke vakbondsgeschiedenis.

Wil je voor collega's op de werkvloer, leden van je vakbondsgroep of afdeling een stapel kranten bestellen? Dat kan. Vul hiervoor het formulier in op [www.deburcht.nl](http://www.deburcht.nl)

## Volgtips:

Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging:  
<https://www.deburcht.nl/wetenschappelijk-bureau>

Vrienden van de Historie van de Vakbeweging (VHV):  
<https://vakbondshistorie.nl/>

Je wekelijkse tegengif tegen economen die de vakbond haten: <https://rodecijfers.substack.com/>

## Colofon

Hoofdredacteur: **Ewout van den Berg**. Vormgeving: **Steven Blom**. Eindredactie: **Saskia Boumans**. Redactie: **Lisa Berntsen, Dirk Kloosterboer, Tomasz Kubicki, Gerdien Oldenhuis, Rein de Sauvage Nolting, Jan Verhagen**.

Met speciale dank aan alle vakbondsleden, oudgedienden, organizers en bestuurders die artikelen hebben ingezonden, akkoord gingen met een interview en meegedacht hebben over de invulling van deze krant. En natuurlijk vertegenwoordigen de artikelen niet noodzakelijkerwijs de standpunten van de redactie.

# ‘Bij DAF trokken we het vlot aan wal’

Tom Barkmeyer,  
oud-kaderlid DAF

Op 30 maart ging kaderlid bij vrachtwagenfabriek DAF Tom Barkmeyer na drie decennia vakbondsactivisme met pensioen. In dit artikel staat hij stil bij de doorbraak die organizing voor de vakbondsmacht bij DAF betekende en de voelsprietten die de kadergroep in het bedrijf heeft. Tom was stakingsleider bij de staking in 2018-2019: met 21 stakingsdagen een historisch lange staking.

Tijdens de opstand op Curaçao tegen Shell was ik negen jaar. Het moment is op mijn netvlies gebrand. De hele stad was een vlammenzee. Met mijn vragen kwam ik er snel achter dat Shell een multinational was uit Europa, die Europeanen binnenhaalde om hetzelfde werk te doen dat lokale bewoners deden. Mensen staakten om hetzelfde loon te krijgen, maar Shell ging niet akkoord. Mensen van andere bedrijven sloten zich aan, maar hadden zichzelf niet meer in de hand. Vakbondsleiders kregen hiervan de schuld en werden gevangengezet, maar wonnen later wel de verkiezingen.

Nadat ik naar Nederland kwam, heb ik eerst bij een isolatiebedrijf gewerkt waar ik jarenlang aan de pers werkte. Veiligheid was hier niet zo belangrijk. Veiligheidskleding, veiligheidsschoenen en goede handschoenen waren niet ter beschikking. Daarna heb ik een tijdlang bij een steigerbouwbedrijf gewerkt bij de Botlek in Rotterdam. Dat was 's morgens vroeg vanuit Weert vertrekken en 's avonds laat thuiskomen.

## Kennismaking

Ik ging pas na het ‘faillissement’ van DAF en de doorstart bij het bedrijf werken. Ik werd in 1996 aangenomen als uitzendkracht en na anderhalf jaar was ik in vaste dienst. Op 30 maart van dit jaar ben ik gestopt met de regeling vervroegde uittreding. (RVU) Onze generatie werd beloofd dat we met 65 jaar konden stoppen, maar ik moest nog een jaar.

DAF staat in de regio goed bekend. Naast Philips in Eindhoven en VDL is het een groot bedrijf in de regio. DAF maakt hoogwaardige vrachtwagens voor de hele wereld. We hebben vijf keer de prijs voor ‘truck van het jaar’ gewonnen. Na het faillissement is het een gezond bedrijf geworden.

Op mijn werk werd ik snel aangesproken door collega's. Ik was strijdvaardig. Ik stel kritische vragen en ik laat weten waar ik sta. Ik neem geen blad van de mond. Ik kreeg contact met de vakbondsbestuurder en daarna ging de bal een beetje rollen. Ik leerde de kadergroep op die manier kennen en volgde de algemene basiscursus kaderlid. Hier leerde ik bijvoorbeeld gesprekken aangaan en conflictbeheersing.

De vakbond biedt verschillende cursussen aan: regionaal of op bedrijfsniveau. De mooiste vond ik die voor leiderservice en consulent op sectorniveau. Dat is een cursus waar je collega's kan ondersteunen tijdens conflicten met de meerdere en teamleiders. Daar heb ik heel veel van geleerd. Ik heb heel veel mensen daarbij geholpen. Dat zijn mensen die nu rechtstreeks naar me toe komen zonder tussenkomst van de bestuurder.

Vaak lukt het ons om een conflict direct op te lossen, zonder dat het escaleert. Sommige zaken gaan voor mij net te ver, zoals hulp met een vaststellingsovereenkomst waar je met een jurist naar moet kijken. Maar dat is niet erg, want je weet hoe je iemand door kunt sturen naar toepasselijke hulp.

Ik zat nooit in de ondernemingsraad. Je moet daarin het belang van de werknemer behartigen, maar ook die van de werkgever. Je zit dus tussen twee vuren. Ik had liever gezien dat je daar alleen het belang van werknemers behartigt, omdat een werkgever toch wel zijn eigen manier heeft



■ De kadergroep van DAF op bezoek bij de FME in 2015. Tom met beige shirt en fluitje in het midden.

om zijn belang te behartigen. Waarom zou ik dat ook doen? Mijn eerste prioriteit zijn de werknemers.

## Ontwikkeling

In de eerste periode dat ik lid was, waren we niet zo goed georganiseerd. We hadden wel kaderleden en we vergaderden een keer per maand, maar het bedrijf hield ons zoet. De cao-onderhandelingen in die periode gingen heel makkelijk. Na een paar dagen onderhandelingen werd er een cao bereikt, dus waarom zouden we actie ondernemen?

Maar toen de onderhandelingen zo'n vijftien jaar geleden stroever begonnen te lopen en er steeds minder werd geluisterd naar onze eisen, hadden we een plan nodig. Tussen 2010 en 2015 zijn we ons echt gaan organiseren. Vakbond FNV heeft ons toen voorzien van een organizer die weet hoe je een groep organiseert. Dat is echt niet makkelijk.

Op iedere afdeling brachten we in kaart waar de leden zitten en wie daar de contactpersoon voor de kadergroep is. En zo zijn we in twee jaar groter geworden en hebben we er veel leden bijgekregen. En toen zag ook het bedrijf dat ons gevaar groeide. De onderhandelingen verliepen daardoor nog moeizamer. We zijn nog steeds georganiseerd, maar het werk van de organizers bij ons zit er nu op.

## Organisatie

Als kadergroep hielden we elkaar op de hoogte via *Whatsapp*. In het begin buiten bedrijf en werktijd op zaterdagochtend, omdat we niet welkom waren op het terrein. De opkomst was ontzettend goed. Mensen waren gemotiveerd omdat er echt iets moest gebeuren. DAF-medewerkers eisten waardering en respect. We hebben in het begin zelfs twee keer een hoogwerker gehuurd om mensen van buiten het terrein toe te kunnen spreken en lunch uit te delen. Dit trok veel aandacht van de pers en maakte ook aan hen duidelijk hoe DAF omging met hun personeel. DAF kon hier niets tegen ondernemen.

In het begin gebruikten we ook sms om mensen op de hoogte te houden als onderhandelingen stuk liepen. Met een sms-bommetje konden we snel reageren, omdat DAF anders kon anticiperen op stakingen door bijvoorbeeld de productie naar voren te halen.

Wij probeerden in iedere afdeling van de fabriek een kaderlid te hebben. Ik werk bij de platencomponentenfabriek, maar die is weer verdeeld in bijvoorbeeld een pijpfabriek en lasadeling. Op elke plek moet een kaderlid aanwezig zijn die leden van informatie voorziet en ook andersom ophaalt wat leden belangrijk vinden. We hebben nu 35-40 kaderleden, verdeeld over de hele DAF-fabriek. Om de zes weken vergaderen we.

De aanloop naar de cao begint met een ‘bosdag’ waarin kaderleden van verschillende bedrijven hun wensen

kenbaar maken. Dit is de basis voor de onderhandelingen met metaalkoepel FME. Hier komen ook de belangrijkste vraagstukken naar voren, zoals de afgelopen jaren de inflatie. De geldkwestie is meestal het grote probleem. Daarnaast het gezond halen van je pensioen, bijvoorbeeld nu de RVU. Wij zijn een van de grootste peilers van de Metalektro-cao. Meestal trekken we bij DAF het vlot aan wal.

Een of twee ervaren kaderleden sluiten aan bij de onderhandelingen. Dit is niet makkelijk. Er zijn vier of vijf onderhandelingsrondes - en desnoods wordt er gestaakt. Na elke ronde brengen onderhandelaars met pamfletten en via whatsapp verslag uit. De flyers worden nu gewoon in het bedrijf uitgedeeld en via communicatieborden. Bij veel andere bedrijven zoals Scania is dit nog steeds een taboe. Dit is het resultaat van onze acties waardoor ze niet langs ons heen kunnen. We zijn een volwaardige gesprekspartner.

## Ondernemingsraad

Binnen de ondernemingsraad zitten ook mensen van ons, maar tijdens de laatste verkiezingen verloren de CNV en FNV van de vrije lijst. Dit is nog steeds een vraag voor ons, hoe zij zoveel stemmen hebben gewonnen? Met vijf leden zijn wij nu een minderheid. Zij moeten ons voorzien van informatie. Leden van de OR sluiten ook aan bij verschillende commissies, zoals die voor veiligheid, gezondheid en milieu. Wij hebben via de OR altijd dingen gedaan gekregen.

Het vergt ervaring om in te schatten of iemand een goed vakbondsldid zal zijn. Je benadert iemand niet direct of ze kaderlid willen worden, maar je luistert eerst naar mensen en voelt de interesse. Je zoekt kritische mensen die goed vragen kunnen stellen. Dat zijn de mensen die ons groot kunnen maken. Sommige mensen zijn wel kritisch, maar willen niet op de voorgrond treden en willen er eerst over nadenken. De derde groep is juist enthousiast en stelt zelf voor om mee te draaien. Het is belangrijk dat nieuwe kaderleden een tijdje meedraaien en een basiscursus kaderlid volgen. Op die manier krijgen ze dezelfde achtergrond als wij.

Tijdens slechte tijden gaat iedereen naar de kerk. Zodra het goed gaat en je goed geld verdient, is de vakbond minder interessant. Maar de vakbond is meer dan een beetje staken, het is een stuk sociale zekerheid. De vakbond onderhandelt over je cao, pensioen en studietoelagen. Dat kun je niet alleen.

Ik heb heel veel energie in de vakbond gestoken, maar je kunt niet altijd als voorman blijven. Anderen moeten het stokje overnemen. Ik heb er nooit iets voor hoeven hebben. Ik was stakingsleider van de langste staking in Nederland van negen maanden lang. Maar deze positie betekende ook een grote verantwoordelijkheid: het bedrijf is je liever kwijt dan rijk. Dus ik moest altijd goed opletten dat ik niets verkeerd deed.