

WAAR KOMT VAKBONDSMACHT VANDAAN?

De FNV verloor leden door haar apparaat

Foppe de Haan (1)¹

Vakbonden hebben één bestaansrecht: de collectieve macht van hun leden organiseren. Dat maakt ze anders dan elke andere organisatie in het maatschappelijk middenveld. Een actiegroep die alleen aan belangenbehartiging doet, kan functioneren met een passief donateursbestand. Een liefdadigheidsinstelling kan functioneren met alleen personeel. Een vakbond die geen geloofwaardige stakingsdreiging kan organiseren, heeft geen macht. Zonder die macht rust al het andere dat hij doet — lobbyen, adviseren, onderhandelen — op de goede wil van het kapitaal en de burgerlijke staat. Niet op het vermogen om de productie stil te leggen, of om op een andere manier kosten op te leggen aan wie weigert toe te geven. En binnen de bonden bepaalt de vraag wie de koers en het handelen van de organisatie aanstuurt — de leden of het personeel — of de vakbond werkelijke macht heeft of slechts een plek aan tafel.

Het is van belang om duidelijk te zijn waar die macht voor dient, want de Nederlandse overleg-taal is erop gebouwd dit te verzachten. De arbeidsverhouding is geen ruil tussen gelijken die het af en toe oneens zijn. Arbeiders verkopen het enige dat ze te bieden hebben terwijl ze elke maand loon nodig hebben; bedrijven kopen in en kunnen wachten. Wat zij inkopen is bovendien geen vaste hoeveelheid arbeid, maar *arbeidsvermogen*: wat het oplevert moet nog blijken. Tempo, uren, inspanning en omstandigheden worden in de regel pas ná ondertekening van het contract uitgevochten, op de werkplek.

En loon en winst zijn delen van één product: wat de baas overhoudt is wat arbeiders opleveren minus wat hun betaald wordt. Dit speelt niet alleen bij slechte bazen. Het zit in de verhouding zelf en het overleeft elke hoeveelheid wederzijdse goede wil. Daarom valt er individueel niets te winnen en is samenwerking een noodzaak. Een vakbond is wat arbeiders hebben in plaats van een onderhandelingspositie: alleen samen kunnen ze de productie stilleggen en alleen dan wordt het voor de baas beter om toe te geven. Het uitgangspunt van het poldermodel — dat kapitaal en arbeid “sociale partners” zijn wier belangen aan tafel te verzoenen zijn — heft die tegenstelling niet op. Het beheert

¹ Foppe is lid van de FNV en werkzaam in de postbezorging, daarnaast actief in de R.S.P. en de Nederlandse Vereniging voor Veganisme en schrijft over klassenoverheersing op beyondmeritocracy.info.

haar. En zoals dit artikel laat zien, gebeurt dat op voorwaarden die gestaag zijn opgeschoven in het voordeel van bezittenden.

In een ander artikel ben ik ingegaan op de vraag hoe professionalisering klassenverhoudingen produceert binnen non-profitorganisaties en sociale bewegingen in bredere zin. De vakbond is waar deze ontwikkelingen het duidelijkst botsen met het functioneren van de organisatie. Een milieu-organisatie kan zelf bepalen wat ze als 'succes' beschouwt. Als een vakbond daarentegen faalt, merken leden dat direct aan hun loon, arbeidsomstandigheden of hun pensioenregeling — en aan de actiebereidheid van collega's. Dat falen wordt gevoeld en dat is meer dan een rekensom.

En als we kijken hoe de ledentallen zich al tientallen jaren ontwikkelen, lijkt het duidelijk dat leden het vertrouwen in de bond zijn verloren. De sectoren die nu de hoogste organisatiegraad hebben, zijn de sectoren die weinig van internationale concurrentie te vrezen hebben. Meerdere sectoren zijn niet of nauwelijks georganiseerd: de ICT, de complete uitzendbranche, de zakelijke dienstverlening, land- en tuinbouw, de horeca, de handel en in mindere mate de financiële dienstverlening. Die lage organisatiegraad is overigens in veel landen een probleem: mensen werken er kort, wisselen vaak van bedrijf, of mogen ergens alleen via (buitenlandse) uitzendbureaus werken, die ook hun eigen redenen hebben om te zorgen dat werkenden geen banden of rechten opbouwen. Maar het is opvallend dat vakbonden dit zo op zijn beloop laten.

TWEE LEZINGEN VAN DEZELFDE LEEGTE

Dat vakbonden dit "op zijn beloop laten", is de kern van de zaak. Twee lezingen dringen zich op. De eerste is dat het niet anders kán. In branches met veel verloop en versnipperde ondernemingen — de ICT en delen van de zakelijke dienstverlening voorop — komt er domweg geen onderhandelingsstructuur tot stand. Onderzoek van Paul de Beer en Lisa Berntsen van De Burcht, het wetenschappelijk bureau voor de vakbeweging, laat bovendien zien dat de hoge cao-dekking in Nederland vooral voortkomt uit de organisatiegraad van de ondernemers, niet uit die van de bonden. (2)² Waar de ondernemers versnipperd zijn, ontbreekt dus de tegenpartij. De tweede lezing is dat het wél anders kan, maar dat dit alsnog niet gebeurt. Waar de FNV wél middelen inzette, zoals vanaf 2007 bij de campagne "Schoon Genoeg" onder schoonmakers, met

2 Paul de Beer en Lisa Berntsen, "Trade unions in the Netherlands: Erosion of their power base in the stable Polder Model," in Waddington, Müller, en Vandaele (red.), *Trade unions in the European Union* (Peter Lang/ETUI, 2023), pp. 799-832. Het oprichtingspact van 1945, de loonstagnatie-data, de loon-ledenelasticiteit en de werkgeversbijdragecijfers zijn alle uit dit hoofdstuk. De Beer en Berntsen concluderen dat "marginalisering het meest waarschijnlijke scenario lijkt voor de Nederlandse vakbonden" — een oordeel vanuit de mainstream van de arbeidsverhoudingen, wat het des te opvallender maakt.

werkwijzen die waren afgekeken van de Amerikaanse Service Employees International Union (SEIU), wierf ze zo'n tweeduizend nieuwe leden in een laagbetaalde, door migranten gedomineerde sector. Deze sectoren kunnen dus wel door de bond worden bereikt. Of wat daar wordt opgebouwd werkelijk organiseren is of alleen mobiliseren en of de bond er sterker van wordt, bespreek ik verderop. In andere slecht georganiseerde sectoren is de bond vooral aanwezig als belangenbehartiger: voor preciaire arbeidsmigranten (tuinbouw, vleesverwerking) of in verliezende cao-rondes (detailhandel). De bond treedt daar op als pleitbezorger of onderhandelaar, maar niet als organisator van ledenmacht.

Deze twee lezingen wijzen, via verschillende wegen, op hetzelfde onderliggende feit. Een organisatie die contributie int via automatische incasso en wier cao's ook gelden voor niet-leden (3)³, kan zichzelf financieel én bestuurlijk in stand houden zonder maar een mens te organiseren. Een bijkomend probleem is dat vakbondsinkomsten niet alleen voortkomen uit contributie. Een fors deel komt rechtstreeks van bedrijven. Gele vakbonden — organisaties die bedrijven zelf oprichten om cao's van eigen makelij te tekenen — zijn daarvan alleen het uiterste geval: die geldstroom bindt het bondsapparaat aan de bedrijven die het indirect belonen zolang het cao's tekent, in plaats van aan de arbeiders wier macht het zou moeten zijn.

Of de bond overleeft, staat hierdoor los van de vraag of hij zijn leden in beweging krijgt. In een aantal sectoren heeft de bond nog een redelijke organisatiegraad: openbaar bestuur, onderwijs, zorg, bouw, overigens allemaal grotendeels beschermt tegen internationale concurrentie. Maar ook daar teert de bond op een ledenbestand dat hij ooit heeft opgebouwd en nauwelijks aanvult: de organisatiegraad daalt. In het openbaar bestuur en de bouw gaat dat zelfs sneller dan het landelijk gemiddelde. (4)⁴

3 "Algemeen verbindend verklaard voor niet-leden" verwijst naar de *algemeenverbindendverklaring* onder de Wet op het algemeen verbindend en het onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten (Wet AVV, 1937): de minister van Sociale Zaken kan, op verzoek van de cao-partijen, de bepalingen van een cao voor een hele sector ook bindend verklaren voor niet-ondertekenende werkgevers en niet-georganiseerde werknemers. Anders dan bij het sluiten van een cao vereist deze verbindendverklaring wél dat de cao in de sector breed representatief is.

4 Wat deze sectoren onderscheidt is het *niveau*, niet de trend. In de sectorreeks van het CBS — organisatiegraad naar bedrijfstak, die pas in 2018 begint — bedroeg de organisatiegraad in 2018 34 procent in het openbaar bestuur, 32 procent in het onderwijs, 25 procent in de bouw en 22 procent in de zorg, tegenover 7 à 10 procent in informatie/communicatie en de zakelijke dienstverlening en 18 procent voor de hele werknemerspopulatie. In 2025 was het totaal gedaald tot 15 procent en drie van de vier bolwerken waren nog sneller gedaald: het openbaar bestuur tot 24, de bouw tot 18, de zorg tot 18. Alleen het onderwijs bleef ongeveer op peil (29 procent), na een dip tot 27 in 2022. Het hogere niveau is van oude datum — de CBS-analyse uit 2012 toont dezelfde rangorde, openbaar bestuur bovenaan en horeca en zakelijke dienstverlening onderaan, in zowel 2001 als 2011 — net als de seculiere daling, van boven de 35 procent in 1950–1980 naar 25 procent in 2000 en 20 procent in 2011. CBS, StatLine-tabel 85992NED (2018–2025); CBS, "Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers,"

In de sectoren die het meest aan concurrentie blootstaan, waar organiseren duur, traag en conflictueus is, laat de bond het vaak afweten. Dat patroon — hele sectoren die niet worden georganiseerd — is de keerzijde van hoe de bond zich organisatorisch ontwikkelt: van organiseren naar dienstverlening, van leden naar personeel in loondienst van de bond. In de praktijk gaan er minder middelen en uren naar organiseren en kadertraining; de aandacht verschuift naar juridisch, belasting- en loopbaanadvies. Het is dezelfde ontkoppeling tussen het voortbestaan van de bond en de macht van de leden. Die blijkt deels uit wie de bond wél en niet bereikt, deels uit wie binnen de bond de koers bepaalt. Daarom is de vakbond het scherpste geval onder alle maatschappelijke organisaties: nergens anders is zo direct aan wat de organisatie wel en niet doet af te lezen waar haar macht vandaan komt en van wie die macht is.

VERGELIJKING MET DE CHICAGO TEACHERS UNION

In dit artikel wil ik de geschiedenis van de FNV vergelijken met die van de Chicago Teachers Union (CTU). Dat doe ik onder meer omdat delen van de FNV de afgelopen vijftien jaar bewust over de Atlantische Oceaan keken voor inspiratie — vooral bij het organiseren van sectoren waarvoor geen opleiding nodig is en waarin veel migranten en kinderen van migranten werken. Nederlandse vakbonden opereren binnen het corporatisme: het stelsel waarin bond, bedrijven en overheid samen beleid maken en dat is ontworpen om vakbonden tot 'sociale partner' te maken. De afgelopen vier decennia heeft het personeel de leden grotendeels verdrongen, via een wisselwerking tussen professionalisering, berusting en vertrek. In de Verenigde Staten is het verval van de vakbonden dramatischer, zijn de verschillen tussen bonden onderling groter en is er meer taal ontwikkeld om die verschillen te benoemen. De geschiedenis van de CTU levert daarom twee dingen op: een manier om het probleem te benoemen en het bewijs dat de machtsverschuiving in één bond omkeerbaar is.

De omgeving verschilt sterk. Nederland kent overleg en consensus, de VS daarentegen open conflict tussen bond en bedrijf; Nederland evenredige parlementaire vertegenwoordiging, de VS een tweepartijstelsel; Nederland een uitgeholde verzorgingsstaat, terwijl de Amerikaanse nooit veel voorstelde. Maar juist vanwege die verschillen zijn de overeenkomsten onthullend: het verval verloopt in beide gevallen

Sociaaleconomische trends (2012). De daling in de bouw is bovendien deels compositioneel. Doordat de organisatiegraad alleen werknemers telt, verplaatste de massale omzetting van bouwvakkers in zelfstandigen een groot deel van het vak volledig buiten de maatstaf — het zzp-aandeel van de sector steeg tussen 2003 en 2019 met ruwweg 14 procentpunt, de sterkste verschuiving van alle sectoren, en het flexaandeel met meer dan 19 — terwijl de slinkende werknemerskern steeds meer wordt bemenst via uitzendbureaus die putten uit Oost-Europese migrantenarbeid die vakbonden zelden organiseren en die een werknemersenquête sowieso moeilijk bereikt. CBS, "Profiel van flexwerkers in Nederland, 2003-2019" (2021).

langs dezelfde lijn: eerst professionalisering, dan de vervanging van leden door personeel.

Eerst een paar algemene punten over organisaties. In klassenmaatschappijen leveren machtsposities twee dingen op: handelingsvermogen (de mogelijkheid om zelf iets voor elkaar te krijgen) en materiële zekerheid. Wie macht heeft binnen een organisatie, heeft dus redenen om die macht te gebruiken om zijn positie te behouden. De Duitse arbeidssocioloog Walther Müller-Jentsch noemt dit het belang van de vakbondsbestuurder bij het behoud van zijn *tussenpositie* tussen kapitaal en arbeid. Daardoor krijgt de bestuurder er belang bij om de strijdbaarheid van de leden af te remmen in plaats van aan te wakkeren. Dat dit in de FNV geen theoretisch probleem is gebleven, blijkt uit het archiefonderzoek dat ik verderop bespreek.

Jane McAlevey ontwikkelde in haar boek *No Shortcuts* een vocabulaire voor de verschillende manieren om leden te betrekken bij acties en het behalen van organisatiedoelen: belangenbehartiging, mobiliseren, organiseren. Ook laat ze zien dat de vervanging van leden door personeel terug te draaien is, al is dat tot nu toe alleen gelukt in afzonderlijke bonden, zoals de CTU. Pogingen om de werkwijze van een hele federatie te veranderen — in de Verenigde Staten die van de vakbondsfederatie AFL-CIO onder John Sweeney vanaf 1995, in Nederland de herstructurering van de FNV in 2011–2015 — riepen van meerdere kanten tegelijk verzet op: van het apparaat, van de bondsbesturen en van de politieke partijen waarmee de bond verweven is.

Daaruit volgt dat de FNV niet één, maar twee problemen heeft. Er is een organisatieprobleem: de verschuiving van organiseren naar belangenbehartiging. Daarnaast is er een politiek probleem: de structurele ondergeschiktheid aan het poldermodel en aan de partijrelaties die daarbij horen. Deze zijn niet afzonderlijk oplosbaar.

HET OPRICHTINGSPACT EN DE PRIJS

De structurele oorsprong van het probleem ligt volgens De Beer en Berntsen, in hun overzicht van het Nederlandse vakbondswezen uit 2023, in 1945. Toen de Stichting van de Arbeid dat jaar werd opgericht, "accepteerden de vakbonden dat zij geen enkele rol zouden spelen op de werkplek, in ruil voor een prominente rol op nationaal en bedrijfstakniveau." (5)⁵ Die ruil noem ik het oprichtingspact van het poldermodel.

5 Paul de Beer en Lisa Berntsen, "Trade unions in the Netherlands: Erosion of their power base in the stable Polder Model," in Waddington, Müller, en Vandaele (red.), *Trade unions in the European Union* (Peter Lang/ETUI, 2023), pp. 799-832. Het oprichtingspact van 1945, de loonstagnatie-data, de loon-ledenelasticiteit en de werkgeversbijdragecijfers zijn alle uit dit hoofdstuk. De Beer en Berntsen concluderen dat "marginalisering het meest waarschijnlijke scenario lijkt voor de Nederlandse vakbonden" — een oordeel vanuit de mainstream van de

Concreet betekende ze: geen erkende vakbondsvertegenwoordiging op bedrijfsniveau, geen loononderhandeling op de werkplek en geen *shop stewards*. Dat zijn gekozen vakbondsvertegenwoordigers op de werkvloer, zoals de Britse en Amerikaanse bonden die wel hadden.

De vakbonden opereerden op nationaal niveau (de Sociaal-Economische Raad en de Stichting van de Arbeid) en op sectorniveau (cao-onderhandelingen). Op de werkplek zelf werd de wettelijk verplichte ondernemingsraad het primaire orgaan. Die wordt door alle werkers gekozen, niet alleen door vakbondsleden. Ze heeft advies- en instemmingsrechten, maar geen bevoegdheid om over lonen te onderhandelen of om het werk neer te leggen. Dat bedoel ik in dit artikel met de *afwezigheid op de werkplek*: vakbonden hebben leden, plaatselijk kader en bedrijfsledengroepen, maar er kwam geen eigen onderhandelingsstructuur in het bedrijf. Het kader dat er wél ontstond, kreeg geen betekenisvolle onderhandelingsmacht. Bovendien is kaderlid worden vaak lastiger dan de formele openheid doet vermoeden.

DE EVC: HET ALTERNATIEF DAT VERSLAGEN WERD

De vakbonden die het pact sloten — het sociaaldemocratische Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV), de Katholieke Arbeidersbeweging (KAB, vanaf 1964 het NKV) en het protestantse Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) — waren elk ingebed in een eigen zuil. Zij waren niet de enige vakcentrales in het veld. Uit de stakingen tijdens de bezetting was de communistisch geleide Eenheidsvakcentrale (EVC) voortgekomen.

Eind 1945 telde zij zo'n 170.000 leden — evenveel als het NVV. Zij organiseerde per bedrijfstak en juist rond de strijdbaarheid op de werkvloer die de andere bonden in het pact hadden opgegeven: de wilde Rotterdamse havenstakingen van 1945, de acties bij Hoogovens en Werkspoor. De EVC werd buitengesloten. De Stichting van de Arbeid liet alleen bonden toe die haar spelregels aanvaardden; de EVC weigerde dat. De erkende centrales gebruikten vervolgens hun monopolie op de nationale tafel om de EVC van de cao-onderhandelingen uit te sluiten. In de jaren van de Koude Oorlog viel de EVC uiteen. Een deel van wat het oprichtingspact opleverde, was dus de macht om een strijdbare concurrent uit te schakelen: een concurrent die wél de organisatie op de werkplek opbouwde die zij afzworen. Het kón dus anders: strijdbaar vakbondswerk op de werkvloer was in Nederland niet onmogelijk; het werd verslagen. (6)⁶

arbeidsverhoudingen, wat het des te opvallender maakt.

⁶ De Eenheidsvakcentrale kwam voort uit de Eenheidsvakbeweging, in 1944 opgericht op initiatief van de illegale CPN en geworteld in de stakingen tijdens de bezetting (de Februaristaking van 1941, de april-meistakingen van 1943). In het najaar van 1945 omgedoopt tot EVC, telde zij tegen het einde van dat jaar zo'n 160.000 à 180.000 leden — vergelijkbaar met het sociaaldemocratische NVV — en organiseerde zij zich per bedrijfstak in plaats van per

Drie decennia lang leek het pact te werken. Maar het werkte op geleende omstandigheden, niet omdat het pact deugde. De wederopbouw en de naoorlogse, nog grotendeels afgeschermden afzetmarkten hielden de vraag naar arbeid hoog. Door de schaarste aan arbeiders die daaruit volgde, hadden werkenden macht, ook zonder organisatie op de werkvloer. De destijds intacte zuilen gaven de bonden verder een plek in een bredere gemeenschap. En door de groeiende economie en verzorgingsstaat leverde onderhandelen op nationaal niveau resultaten op, waar de bestuurders aan de nationale tafel naar konden wijzen.

Maar het pact was afhankelijk van die samenloop van omstandigheden. Eén voor één begonnen de pijlers eronder te bezwijken. Toen ontzuiling de bestaansgrond van de confessionele vakbonden ondermijnde, fuseerden NVV en NKV in 1976 tot de FNV; het CNV bleef onafhankelijk. De fusie leverde een grotere organisatie met een groter professioneel apparaat op, maar viel samen met het verlies van de sociale wereld die het oprichtingspact zijn houdbaarheid had gegeven. De ontzuiling ondergroef intussen de sociale infrastructuur. De arbeidsschaarste die het gebrek aan organisatie op de werkplek compenseerde, werd bovendien van twee kanten ondergraven. Het einde van de volledige werkgelegenheid verlaagde de vraag naar arbeid, terwijl de intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt en de werving van 'gastarbeiders' het aanbod vergrootten. Toen bleek het ontbreken van organisatie op de werkvloer een val waaruit de vakbond nog niet heeft weten te ontsnappen. Pogingen in de jaren tachtig om de bond op de werkvloer terug te brengen mislukten, omdat de organisatie die daarvoor nodig was nooit was opgebouwd en de bonden het herstel zelf weer aan professionals overlieten (zie verderop). (7)⁷

Drie mechanismen versterkten de verschuiving. Er was geen organisatie op de werkplek waarin leden zelf handelingsvermogen konden ontwikkelen. De wet en het poldermodel belonen institutionele aanwezigheid in plaats van ledenbetrokkenheid: ook zonder actieve achterban mogen vakbondsbestuurders aan tafel aanschuiven. En

beroep. De Stichting van de Arbeid en het College van Rijksbemiddelaars boden haar alleen toegang tot loononderhandelingen op voorwaarde dat zij spelregels aanvaardde die zij verwierp, en het NVV gebruikte zijn positie binnen de Stichting om de EVC buiten de cao-onderhandelingen te houden. Geïsoleerd naarmate de Koude Oorlog verscherpte en vanaf 1948 door afsplitsingen verzwakt, verschrompelde zij tot marginaliteit en werd zij in 1964 definitief opgeheven. De standaardstudie is Paul Coomans, Truike de Jonge en Erik Nijhof, *De Eenheidsvakcentrale (EVC) 1943-1948* (Historische Studies; Groningen: H.D. Tjeenk Willink, 1976); zie ook het Vakbondshistorie-dossier "Oprichting van de Eenheidsvakbeweging (EVB)" (vakbondshistorie.nl).

⁷ De belangrijkste wetenschappelijke bron over de recente interne geschiedenis van de FNV is *Precaire polder* (IISG, 2018), 160 pp. Rosa Kösters' lopende promotieproject "Tussen solidariteit en fragmentatie" breidt dit werk uit naar 1970-2020. Eveneens essentieel: de Beer en Berntsen (2023); en De Beer et al. (red.), *Polderen en strijden* (Van Gennep, 2025). Wat opvallend afwezig blijft is een kritische monografie vanuit een links-arbeidersperspectief vergelijkbaar met wat Moody, McAlevey of Fantasia/Voss bieden voor de VS.

dankzij automatische incasso is regelmatig contact tussen lid en organisatie niet nodig, waardoor de aandacht kon verschuiven naar dienstverlening en naar het beperken van de kosten (en uren) van ledenbeheer. (8)⁸

VAN WASSENAAR NAAR DE "SOCIALE ANWB"

Het Akkoord van Wassenaar van 1982 bezegelde dit: het maakte het poldermodel tot het vaste kader voor de arbeidsverhoudingen. Vanaf dat moment domineerde de werkorganisatie de leden — de parallelle structuur van betaald personeel die naast de gekozen organen van de bond de werkelijke dagelijkse macht heeft. Ook gele bonden konden voortaan vrij hun gang gaan: het poldermodel behandelt elke organisatie die een cao tekent als een legitieme sociale partner en het Nederlandse recht stelt vrijwel geen eisen aan de onafhankelijkheid van wie zegt namens arbeiders te onderhandelen. (9)⁹ En de FNV-leiding, die zich aan het polderen had verbonden, kreeg keer op keer voldongen feiten voorgelegd die ze zelf had helpen scheppen: akkoorden uit overlegorganen waarin bedrijven en overheid de toon zetten, aan de leden gepresenteerd als onvermijdelijk. De organisatorische kracht om ze aan te vechten ontbrak.

Daarna werd de omslag naar dienstverlening de expliciete strategie. De FNV verloor leden: onder vrouwen, migranten en flexwerkers en in de ICT en de commerciële dienstverlening, waar ze nooit voet aan de grond kreeg. Het rapport *FNV 2000* (1987) antwoordde daarop met de wens "herkenbaarder" te worden via persoonlijke dienstverlening. De FNV moest een "sociale ANWB" worden. Bert Breij, oud-vakbondsjournalist en voormalig diensthoofd bij de Industriebond FNV, beschreef de geschiedenis van de vakbeweging in *Twee miljoen leden* (2008). Hij leest die stap als de

8 Het demobiliserende effect van automatische contributieheffing wordt geanalyseerd in Rick Fantasia en Kim Voss, *Hard Work: Remaking the American Labor Movement* (University of California Press, 2004), die het resulterende model "push-button unionism" noemen, en in Kim Moody, *On New Terrain: How Capital Is Reshaping the Battleground of Class War* (Haymarket, 2017). De contributieheffing is slechts de contributiekant van een bredere ontkoppeling: union-security-clausules doen hetzelfde aan de lidmaatschapskant — ze leveren een onderhandelingsseenheid zonder dat de bond de actieve instemming van zijn leden telkens opnieuw hoeft te winnen — en de Nederlandse *algemeenverbindendverklaring* (zie de noot over de Wet AVV) breidt een cao op vrijwel dezelfde manier uit tot niet-leden. Geen van deze mechanismen is op zichzelf verwerpelijk; gekoppeld aan een dienstverleningsmodel helpt elke, het apparaat om zich te reproduceren zonder te organiseren.

9 De lage drempel is vastgelegd in de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (Wet CAO, 1927): een cao is bindend zodra ze is gesloten tussen een werkgever of werkgeversvereniging en één vakbond — zonder enige eis van meerderheid, meerdere bonden of representativiteit/onafhankelijkheid — en artikel 14 verplicht de gebonden werkgever de voorwaarden ook toe te passen op zijn ongeorganiseerde werknemers, zodat één handtekening het hele personeelsbestand van dat bedrijf bereikt. De representativiteitstoets komt pas bij de sectorbrede verbindendverklaring in beeld (de Wet AVV van 1937).

aanloop naar "een vakbeweging die zichzelf afbreekt, zichzelf smaller maakt", op weg naar *zaakwaarnemerschap*: de bond als behartiger van de zaken van leden in plaats van als voertuig van hun macht. (10)¹⁰

De resultaten, gemeten over vier decennia, zijn schrijnend. Volgens De Beer en Berntsen zijn de reële cao-lonen "vrijwel stabiel gebleven sinds 1979": ze hebben de inflatie bijgehouden en niets meer. Het aandeel van de lonen in alles wat er in Nederland verdiend wordt, daalde in dezelfde periode van 58 procent in 1980 naar 48 procent in 2018. Hun cijfers bevestigen ook het vermoeden dat mensen lid worden wanneer ze de vakbond zien winnen: elk procentpunt extra cao-loonstijging levert ongeveer 0,16 procent meer leden op. Veertig jaar zonder reële loongroei verklaart dus een deel van het structurele ledenverlies.

Terwijl de vakbond op het loonfront tekortschoot, bleef de materiële basis van het pact onder zijn voeten verschuiven. De arbeidsschaarste en de afscherming van concurrentie die ooit het organisatiewerk deden, keerden nooit terug. Sterker nog, ze werden verder ondergraven door de Europese integratie: de interne markt, de uitbreidingen naar Midden- en Oost-Europa in 2004 en 2007 en de detacheringsconstructies. Met die laatste konden bedrijven werk laten doen door mensen die minder betaald kregen, omdat ze formeel in hun thuisland in dienst waren. Elk daarvan heropende de concurrentie op de arbeids- en productmarkt die de naoorlogse hoogconjunctuur had stilgelegd. De vakbond organiseerde daar vrijwel niets van. Niet de vrouwen en gastarbeiders die het naoorlogse arbeidsbestand veranderden en evenmin de EU-arbeidsmigranten en gedetacheerde werkers die het opnieuw veranderden. Voor zover hij al reageerde, deed hij dat als belangenbehartiger en niet als organisator. Daarom zijn de sectoren die er het meest aan blootstaan precies die waarmee dit artikel opende: nauwelijks georganiseerd, of helemaal niet.

VROUWEN EN GASTARBEIDERS

Eén kwestie is de uitzondering die de regel bevestigt. De intrede van vrouwen op de arbeidsmarkt zette de vakbond wél aan tot organiseren rond één onderwerp — seksuele intimidatie op het werk — en een tijd lang organiseerde de bond werkelijk: niet namens de vrouwen, maar met hen. Vanaf omstreeks 1980 zetten vakbondsvrouwen "ongewenste intimiteiten" op de agenda: het FNV-Vrouwensecretariaat onder Elske ter Veld en leden op de werkvloer. Zij behandelden het als een kwestie van

10 Bert Breij, *Twee miljoen leden: over het verleden, de toekomst en het heden van de Nederlandse vakbeweging* (Amsterdam: Vakbondshistorische Vereniging, 2008). Het rapport *FNV 2000* en de aanduiding "sociale ANWB" komen aan de orde in de historische hoofdstukken. Breij — oud-vakbondsjournalist en diensthoofd Industriebond FNV — schrijft als een de beweging welgezinde insider, wat het oordeel "zichzelf afbreekt" des te opvallender maakt.

arbeidsomstandigheden, niet als een privézaak. Dat gebeurde ondanks het openlijke verzet van een mannelijke leiding die het beneden de klassenstrijd vond — Industriebond-voorman Arie Groenevelt noemde het "een belediging voor het mannelijk deel van de arbeidersklasse." De methoden waren organisatiemethoden: een klachtenbus die "bijna explodeerde," een "zwartboek" van aanrandingen samengesteld door vrouwen die bij Hoogovens werkten, waarmee ze een onwillige Industriebond tot actie dwong, en de driedaagse cursussen "Vakbondsvrouwen in verzet tegen seksisme" die de FNV-scholingsinstituten vanaf 1982 gaven. En het leverde iets op — een klachtenbureau in 1985, vertrouwenspersonen en uiteindelijk de wijziging van de Arbowet in 1994 die elke werkgever wettelijk verantwoordelijk maakte voor het voorkomen van intimidatie, agressie en pesten. (11)¹¹

Maar zie ook wat gebeurde nadat 'de wet het geregeld had'. Vier decennia later bestaat de aanwezigheid van de bond op dit terrein uit een vertrouwenstelefoon die vier avonden per week open is, een meldpunt, downloadbare adviezen, onderzoeksrapporten die slechte bedrijven bij naam noemen en brieven aan de Tweede Kamer. Dat is dienstverlening en belangenbehartiging. De strijdbaarheid van de leden die de oorspronkelijke resultaten behaalden, is volledig weggeëbd. Dezelfde verschuiving in de samenstelling van het arbeidsbestand die de materiële basis van het pact ondergroef, leidde dus kortstondig tot de organisatievormen die de vakbond verder grotendeels miste — en het apparaat en de staat wisten het vakkundig te absorberen door werkenden het idee te geven dat het geregeld was nu het 'in de wet' stond.

De andere toetreders waren 'gastarbeiders,' en hun geval verloopt omgekeerd. Waar vakbondsvrouwen hun kwestie van binnenuit afdwongen, moesten migrantenarbeiders vooral van buitenaf handelen. Tussen 1961 en 1974 waren er ruim veertig wilde stakingen van Spaanse, Turkse, Joegoslavische en Italiaanse arbeiders — vaker over huisvesting, eten en medische zorg dan over loon. De meeste braken uit buiten de vakbondsstructuren om. De rol die FNV nog het best oppakte was verdedigend optreden richting de staat: verzet tegen de uitzetting van stakende arbeiders.

11 Over de vakbondsoorsprong van het Nederlandse beleid tegen seksuele intimidatie op het werk — de campagne van het FNV-Vrouwensecretariaat vanaf omstreeks 1980, de Solidariteitsgroep Handen Thuis van de Hoogovenvrouwen en haar *zwartboek* uit 1983 en het klachtenbureau van 1985 — zie het dossier van de Stichting VHV *Van Taboe naar Beleid* (delen 1-2), gebaseerd op FNV-archiefmateriaal bij het IISG; de behandeling loopt tot 1993 (deel 3, over de cao-route, is in voorbereiding). De Arbowet-wijziging van 1994 legde vervolgens de werkgeversverantwoordelijkheid voor seksuele intimidatie, agressie en pesten vast als *psychosociale arbeidsbelasting*. Dat de kwestie door vakbondsvrouwen werd aangezwengeld tegen het verzet van de leiding in en later werd geprofessionaliseerd tot een apparaat van dienstverlening en naleving, is het traject dat het dossier beschrijft.

De bonden hadden gastarbeiders verwelkomd om de banen te vullen die de bazen niet bemensd kregen. Tegelijk vreesden ze hen als loonconcurrentie en als mogelijke stakingsbrekers en ze bleven grotendeels passief toen Turkse en Marokkaanse gezinnen zich in de jaren zeventig vestigden. Migranten organiseerden zichzelf waar de bond dat niet deed — in organisaties als het Komitee Marokkaanse Arbeiders Nederland (KMAN) en de Turkse Arbeidersvereniging in Nederland (HTIB). De FNV was aanvankelijk fel gekant tegen elke vorm van migrantenzelforganisatie. Haar eigen minderhedenbeleid, dat in de loop van de jaren tachtig vorm kreeg, sprak vooral de overheid aan op haar verantwoordelijkheden en bleef vaag over wat de bond zélf zou doen. Pas laat in dat decennium begon ze — onder druk van de overheid — serieus voor deze groep op te komen: via cao-bepalingen en aanstellingsprogramma's die weinig opleverden. Daarbij werd ze niet alleen door bazen gedwarsboomd, zoals Roosblads studie laat zien, maar ook door discriminatie en concurrentievrees in eigen kring. (12)¹²

De dochters van die arbeiders gingen veel vaker betaald werk doen dan hun moeders. Zij belandden daarmee in de sectoren die het meest aan concurrentie blootstaan en het slechtst georganiseerd zijn — schoonmaak, zorg, horeca, logistiek — en waar de bond het minst organiseert. De enige serieuze poging in die richting, de migrantenschoonmaaksters van "Schoon Genoeg", was in McAleveys termen een mobilisatiecampagne.

Kortom, de intrede van vrouwen bracht organiseren voort dat het apparaat en de staat absorbeerde; die van de gastarbeiders bracht organiseren buiten de FNV voort en later en met enige tegenzin belangenbehartiging. Van twee kanten dezelfde ontkoppeling.

WAT DE ARCHIEVEN AANTONEN

Het IISG-rapport *Precaire polder* (2018), gebaseerd op eerder ongeopend FNV-archiefmateriaal, documenteert hoe de verschuiving van leden naar personeel zich binnen de bond voltrok. (13)¹³ In 1992 stelde de interne projectraad van de

12 Over de wilde stakingen van arbeidsmigranten in 1961-1974 (grotendeels buiten de vakbondsstructuren om) en de reactie van de bonden, zie het dossier van de Stichting VHV *Stakende arbeidsmigranten in de jaren 1960 en 1970*. Over het minderhedenbeleid van de FNV, haar aanvankelijke afkeer van migrantenzelforganisatie ("fel gekant tegen iedere vorm van zelforganisatie"), de *nota* die "de overheid op haar verantwoordelijkheden aansprak" maar vaag bleef over de eigen rol van de bond, en de late, door de overheid aangejaagde belangenbehartiging van eind jaren tachtig, zie J. Roosblad, *Vakbonden en immigranten in Nederland (1960-1997)* (Aksant, 2002). Het KMAN en het HTIB zijn de bekendste Marokkaanse en Turkse migrantenzelforganisaties uit die periode.

13 Van Dijk, Van Rossum, Van Diepen, Kösters, en Scholte, *Precaire polder* (IISG, 2018). Citaten in dit deel komen uit secties 3.4.1 (pp. 63-73), 3.4.2 (pp. 74-81) en 4.5 (pp. 130-138). Het citaat van het districtshoofd is uit een brief in het Industriebond-archief, inv. nr. 39, 1988. De diagnose van

Dienstenbond het probleem vast: de professionalisering van vakbondswerk had een "kloof" geschapen tussen de wereld van actieve kaderleden en die van professioneel vakbondspersoneel. Betaalde bestuurders hadden "zo'n voorsprong... dat kaderleden zich altijd inferieur voelen. Dit remt kaderleden af om actief te worden, want 'de bestuurder weet het toch beter en heeft overal een antwoord op.'" De auteurs merken op dat dit geen recente ontwikkeling was maar terugvoerde op de oorsprong van de moderne vakbeweging onder Henri Polak, oprichter van de diamantbewerkersbond en medeoprichter van het NVV. De beslissing om toen professioneel personeel in dienst te nemen "schiep reeds een zeker onderscheid tussen de wereld van de actieve kaderleden en de wereld van de professionele vakbondsmensen. Dit onderscheid is in zekere zin een kloof geworden."

Het archiefmateriaal toont dat elke poging om deze kloof te dichten haar op een hoger niveau herbouwde. Toen de Industriebond in de late jaren tachtig probeerde kaderleden meer bij de collectieve onderhandeling te betrekken, was de opkomst hoog (4.500 leden kwamen naar voorbereidende bijeenkomsten) maar "de invloed van hun deelname was verwaarloosbaar." Toen de Dienstenbond besloot "de werkplek centraal" te stellen, kreeg de oplossing de vorm van "professionalisering van kaderactiviteiten": gespecialiseerde kaderleden werden getraind om taken van betaalde bestuurders over te nemen. Dit verschoof de kloof. Ze liep niet langer alleen tussen gewone leden en de werkorganisatie, maar tussen gewone leden en gespecialiseerde kaderleden. Een districtshoofd schreef in 1988 aan de hervormingswerkgroep: "Laten we niet net doen alsof we echt iets doen, want dat kan een enorme boemerang-werking hebben. Je moet er niet aan denken dat je kaderlid zou zijn en er achter zou komen."

De conclusie van het rapport is vernietigend: de "efficiency-slag" van professionalisering en specialisatie "lijkt ten koste te zijn gegaan van de democratie in de bond, en kan de problemen die (kader)leden in de jaren '80 reeds hadden gesignaleerd zelfs hebben versterkt." De verschuiving van werkplekorganisatie (bedrijfsledengroepen) naar deelname aan ondernemingsraden — die in de jaren negentig versnelde — "lijkt op langere termijn te hebben bijgedragen aan de ondermijning van de stakingscapaciteit van de vakbeweging."

EEN BELANG DAT MAAR ÉÉN KANT OP WIJST

Waarom herhaalt het patroon zichzelf? Niet omdat vakbonden hierin uitzonderlijk zijn — elke organisatie die delegeert ontwikkelt een laag met een belang bij haar eigen positie en daarom beschrijft mijn artikel over nonprofits dezelfde dynamiek bij stichtingen en belangenorganisaties. Dat belang is vrijwel universeel. De vraag is niet

de projectraad van de Dienstenbond is uit "Welk scenario biedt de DB FNV het meeste perspectief?" (1992), bijlage "de kern van het probleem."

óf het bestaat, maar hoe je het bestrijdt en in banen leidt. En dat wordt moeilijker naarmate de organisatie groter wordt: schaal concentreert het apparaat dat het verdedigen waard is, en verhoogt wat een positie erin waard is. Wat specifiek is voor vakbonden, is de *richting* waarin dat belang wijst. Müller-Jentsch analyseert vakbonden als organisaties die tussen twee partijen in staan. De positie die individuele bestuurders en het bestuur van de werkorganisatie willen behouden, is die tussenpositie tussen kapitaal en arbeid. Hun belang komt daarmee te liggen bij het leveren van een bestuurbaar ledenbestand aan de onderhandelingstafel — niet bij de strijdbaarheid van leden, die dat overleg juist zou kunnen verstoren. En hoe steviger de vakbond in het bestel is ingebed, hoe sterker die neiging wordt. (14)¹⁴

Neem de doorsnee bestuurder. Zijn salaris hangt niet af van wat hij bereikt in de sector waarvoor hij onderhandelt. Vaak komt hij niet uit die sector en is hij niet van plan er lang te blijven. Hij heeft een vast contract, dat hem afschermt van de gevolgen van slechte deals. Zo'n bestuurder heeft geen materieel belang bij winnen — en elk belang bij het behouden van de relaties waarvan zijn positie afhangt. Toen de Industriebond zijn participatieproces herontwierp, hadden de bestuurders die het ontwierpen een structureel belang bij een vorm van participatie die hun eigen relevantie behield — en dat is wat ze produceerden. Het resultaat is een zichzelf versterkende cirkel: bestuurders die voor hun positie niet afhankelijk zijn van organiseren, hebben geen basis om hun eigen machtspositie te beoordelen, worden risicomijdend, organiseren dus niet — en die weigering zorgt dat er geen tegenkracht vanuit de leden ontstaat om de cyclus te doorbreken.

De studie die de Belgische onderzoeker Bob Hancké, later politiek econoom aan de London School of Economics, in 1986 publiceerde over een Belgische overheidsvakbondsafdeling, levert het complementaire mechanisme — wat er aan de ledenkant gebeurt. Hij constateerde dat leden met een hoog klassenbewustzijn meer participeerden op elk niveau van vakbondsactiviteit, meer bereid waren om interne oppositie te formuleren en te organiseren en systematisch hogere democratische aspiraties hadden. Zijn centrale conclusie: de omslag naar "klantgericht" vakbondswerk zou de democratie ondermijnen. Leden worden dan behandeld als klanten van vakbondsdiensten in plaats van als dragers van collectieve actie. En het waren juist de leden met een bredere politieke opvatting van vakbondswerk die de democratisering

14 Walther Müller-Jentsch, "Trade Unions as Intermediary Organizations," *Economic and Industrial Democracy* 6(1), 1985, pp. 3–33. Müller-Jentsch betoogt dat de structurele positie van de vakbondsbestuurder tussen kapitaal en arbeid belangen schept in het in stand houden van de intermediaire rol zelf — een dynamiek die intensificeert naarmate de vakbond meer institutioneel ingebed raakt. Richard Hymans complementaire analyse (met name *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, 1975) identificeert hoe bestuurders "belangen, perspectieven en middelen verwerven die vakbondsbeleid neigen te kanaliseren richting accommodatie met werkgevers of overheden en inperking van ledenactivisme" — niet door individuele tekortkomingen maar door de aard van de positie.

aandreven. De relatie is wederzijds versterkend: betrokken leden produceren politiek bewustzijn, dat democratische participatie aandrijft, die de betrokkenheid in stand houdt. Het organisatiemodel van het personeel stimuleert het omgekeerde: het maakt leden onpolitiek, vermindert hun deelname en verankert de werkorganisatie. (15)¹⁵

De twee mechanismen vormen samen een spiraal. Professionalisering betekent dat de vakbond minder levert; leden die dit herkennen en ermee zitten, vertrekken; degenen die blijven, behandelen de vakbond in toenemende mate als dienstverlener. Beide reacties verminderen het interne verzet tegen de werkorganisatie — wat verdere professionalisering mogelijk maakt, verder vertrek, verdere berusting. De ledendalingscijfers hierboven zijn de gekwantificeerde keerzijde van deze spiraal: een vakbond die niets levert, verliest de leden die iets van je verwachten.

BERUSTING IS GEEN INSTEMMING

Berusting is niet hetzelfde als helder zicht en geen van beide dekt de hele lading. Neem de leden die zich geen illusies maken over de werkorganisatie en precies zien wat er gaande is. Zij lijken met de veranderingen in te stemmen, maar wat je ziet is vooral berusting: een verstandige reactie op een organisatie die weinig levert en waarbinnen weinig te veranderen valt. Die berusting komt niet voort uit misleiding, dus informeren als zodanig lost het probleem niet op. Voor de meeste leden geldt overigens dat ze nooit een vakbond hebben meegemaakt die draait op hun activiteit in plaats van op personeel, waardoor ze zich weinig bij een alternatief weten voor te stellen. De overheersing door de werkorganisatie voelt daardoor niet als een onrecht dat je kunt betwisten, maar als: zo werkt de bond nu eenmaal. Of ze ervaren het als iets redelijk positiefs dat vooral door gebrek aan middelen niet verder komt.

Wat schaars is, is dus niet het besef dát de bond faalt — dat circuleert vrijelijk. Schaars zijn twee andere dingen: de geleefde ervaring waardoor een door leden bestuurde bond als een reële mogelijkheid voelt in plaats van als utopie en een grondig begrip van wáárom de bond faalt, van de oorzaken en de weeffouten. Dat laatste ontbreekt niet zomaar, het wordt actief tegengehouden. Door een technische manier van praten die de oorzaken laat voorkomen als een zaak voor bestuurders en experts, in plaats

15 Bob Hancké, "Vakbondsleden en vakbondsdemocratie," *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2(4), 1986, pp. 30-43. Gebaseerd op zijn licentiaatsverhandeling uit 1985 aan de Vrije Universiteit Brussel, gepubliceerd als *Sociaal bewustzijn en vakbondsdemocratie*. De studie gebruikte het vierdimensionale model van vakbondsdemocratie van Nicholson et al. en ondervroeg leden van ACOD-Antwerpen. Hancké vond positieve correlaties tussen klassenbewustzijn en alle vier dimensies van vakbondsdemocratie. Zijn kernpunt: de "klantenbinding" tussen leden en vakbond "opent weinig perspectieven voor de studie van hun democratisch functioneren." Het zijn leden met een bredere politieke definitie van vakbondswerk die de impulsen voor democratisering genereren.

van als iets wat leden vanuit hun eigen werkervaring kunnen beoordelen. Door personeel dat de rolverdeling heeft overgenomen in plaats van die aan te vechten en dat terugduwt als leden ernaar reiken. En door het verdwijnen van de plekken waar zulk inzicht samen werd opgebouwd. Omdat het eerste gemis bovendien niet alleen in het hoofd zit maar ook in het gevoel, is aantonen dat de bond ooit anders werkte op zichzelf niet genoeg om het verlangen te wekken die strijd aan te gaan.

De vertrekkant van de spiraal versterkt dit. De leden met de ervaring en het gezag om anderen mee te krijgen — degenen die onvrede in actie zouden kunnen omzetten — zijn juist vaak al weggejaagd of gestopt. Wie blijft, doorziet het falen meestal wel, maar krijgt het niet in beweging; onvrede gepaard met begrip leidt tot niets als men geen vervolgstappen weet te nemen en mensen niet meekrijgt. Daarom is 'verhef de leden, kweek bewustzijn' de verkeerde diagnose: het bazuint een falen rond dat ze allang zien, terwijl het handelingsperspectief ontbreekt. Wat moet worden opgebouwd is moeilijker en concreter. Ten eerste: ervaring van het alternatief. Ten tweede: doelen op korte termijn die haalbaar ogen, de strijd waard zijn en toewerken naar iets groters. Ten derde: inzicht in hoe het stelsel werkt, waarmee je de oorzaken kunt benoemen en dat oordeel onder druk kunt vasthouden. En ten vierde: een groep leden die dat inzicht in collectieve beweging kan omzetten. Niets daarvan komt uit informatie alleen en niets ontstaat vanzelf. Het wordt opgebouwd door te organiseren en door kadervorming op de lange termijn: de politiek-economische scholing die begrip van het falen omzet in het vermogen om te analyseren, te argumenteren en leiding te geven. (16)¹⁶

DE PENSIOENSTRIJD

De pensioenstrijd maakt de gevolgen tastbaar. Die strijd begon met kortingen, ingevoerd via een technische wijziging waarover de meeste leden nooit iets hoorden. De Pensioenwet van 2007 verplichtte pensioenfondsen om te berekenen wat hun toekomstige uitkeringen vandaag waard zijn en daarbij te rekenen met de rente op de veiligste staatsleningen: de zogeheten rekenrente. Hoe lager die rente, hoe hoger het bedrag dat een fonds nu in kas moet hebben. Toen de beurskrach van 2008 en de

16 Drie argumenten komen hier samen. Als eerst, dat gehoorzaamheid minder wordt onderhouden door geloof in de rechtvaardigheid van een ordening dan door accommodatie — verzet kost meer dan meegaan — en dat het middel daarom praktijk-geproduceerd begrip is, geen bewustwording. Daarnaast dat het alternatief niet alleen ongekost maar onverbeeld is: toen de door leden bestuurde organisatievormen van het verzuilde tijdperk plaatsmaakten voor geprofessionaliseerde, groeiden latere generaties op zonder de ervaringsreferentie waaruit een door leden bestuurde bond als een levende mogelijkheid in plaats van een utopie zou kunnen registreren. Tot slot geldt dat aantonen dat het alternatief ooit werkte het verlangen ernaar niet herstelt. De vakbondscasus is deze logica naar binnen gekeerd: de dominantie van de werkorganisatie houdt stand, niet omdat leden haar onderschrijven, maar omdat de voorwaarden waaronder ze haar zouden kunnen betwisten — en de geleefde ervaring van waaruit ze het zouden kunnen willen — beide zijn ontmanteld.

eurocrisis de rente richting nul dreven, groeiden de papieren verplichtingen van de fondsen dus sterk. Hun dekkingsgraad stortte in: de verhouding tussen wat een fonds bezit en wat het volgens die rekenregel moest bezitten. Het vermogen zelf — zo'n 1.300 miljard euro — was intact. Maar het financieel toetsingskader, de regelbundel waaraan fondsen zich moeten houden, dwingt een fonds bij een lage dekkingsgraad om de pensioenen niet meer met de prijzen te laten meestijgen en onder een bepaalde grens zelfs om ze te verlagen.

Zo verlaagden in 2013 verschillende van de grootste fondsen alle pensioenen en bleef het meestijgen jarenlang achterwege. Niet omdat het geld weg was, maar omdat de boekhoudregel het zei. Wat je kreeg werd niet langer bepaald door de toezegging uit je pensioenovereenkomst, maar door één cijfer uit de financiële markt. (17)¹⁷

Meer dan tien jaar lang deed de FNV hier publiekelijk niets tegen, terwijl het neerkwam op het breken van die toezegging. Het verzet dat wél ontstond, kwam van onderop en tégen de leiding in. FNV-kadercomités — "Red het Pensioenstelsel", "Breed Protest tegen de Pensioenroof" — noemden de ingestorte rekenrente een boekhoudtruc en eisten dat die omhoogging. Maar dit ontstond pas rond 2018-2019 en de initiatieven bleven, naar eigen zeggen, "grotendeels onbekend zelfs binnen de FNV". (18)¹⁸ Dat die

17 Het mechanisme wordt uiteengezet door Chris Driessen (senior pensioenadviseur van de FNV en vertegenwoordiger van de FNV in de SER) en David Hollanders in *Positie en strategie van de vakbeweging* (Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging / De Burcht, FNV). De Pensioenwet van 2007 ging over op marktwaardering van pensioenverplichtingen tegen de risicovrije rente; na 2008 deed de dalende rente de dekkingsgraden instorten en dwong, onder het financieel toetsingsraamwerk, tot niet-indexeren en de nominale kortingen van 2013, ondanks ruwweg 1.300 miljard euro aan fondsvermogen. Het FTK werd door het tweede kabinet-Rutte in 2015 opgelapt maar niet fundamenteel herzien. Hollanders' titel — "Vakbond: slachtoffer én drager van financialisering pensioendomein" — vat de dubbele binding samen: de FNV is slachtoffer en drager van een financialisering waarin ze meeding en wier fondsbesturen ze bemenst.

18 De georganiseerde uitdaging van het dekkingsgraadregime kwam via FNV-kadercomités in plaats van via de federatie en richtte zich op de oorzaak — de risicovrije rekenrente — in plaats van alleen op de kortingen. "Red het Pensioenstelsel" (een *Landelijk Actiecomité* van FNV-kaderleden, geïnitieerd in de sector Senioren) stelt dat de "verkeerde rekenregels" indexatie onderdrukten terwijl het fondsvermogen steeg van ruwweg 800 miljard naar bijna 2.000 miljard euro en omschrijft zichzelf als "grotendeels onbekend, zelfs binnen de FNV" (redhetpensioenstelsel.nl). "Breed Protest tegen de Pensioenroof" eiste een rekenrente van 3,5%, framede het pensioenakkoord van 2019 als pensioenroof en riep leden op tegen de lijn van de leiding te stemmen (acties gedocumenteerd vanaf januari 2019; ruwweg 3.000 mensen gaven gehoor aan de oproep van de regionale comités op 8 september 2018). Over de interne weerstand — oppositie "vanuit zowel het campagne team van de bond als de Pensioencommissie," en de eigen terughoudendheid van vicevoorzitter Tuur Elzinga om een hogere rekenrente te eisen ("monetair beleid biedt geen oplossing voor een neergaand kapitalistisch systeem") — zie "Pensioencomités in debat met vicevoorzitter FNV Elzinga," globalinfo.nl (2020). De financialisering achter de dubbele binding is uiteengezet in het hierboven aangehaalde Driessen/Hollanders-materiaal.

tegenreactie zo laat kwam, komt mede doordat het apparaat zelf in de marktwaardering was meegegaan en de besturen bemenst die haar uitvoeren. De specialisten die het hadden moeten aanvechten, hadden de regels allang tot de hunne gemaakt; en toen leden het wél aanvochten, verzette het campagneteam van de bond zich daartegen.

De vakbond zelf zette stille diplomatie in — overleg in de SER, achterkamertjes — plus af en toe een demonstratie. Maar in dit gevecht waren echte concessies alleen via collectieve actie af te dwingen en die weg kon of wilde de werkorganisatie niet opzoeken. De uitkomst stond dan ook vast lang voordat het bestuur ermee instemde. Niet zozeer omdat het gevecht onwinbaar was, maar omdat de betrokken onderdelen van de organisatie die confrontatie niet aandurfd en niet wilden.

Achter dat onvermogen school een gebrek aan economisch inzicht. Het breken van de pensioenbelofte lukte vanwege de vorm die het kreeg. Door de pensioenuitkering afhankelijk te maken van de dekkingsgraad, werd een politieke beslissing veranderd in een ogenschijnlijk boekhoudkundig feit: alleen te begrijpen door specialisten en verdedigbaar als pure voorzichtigheid. Om dat aan te vechten was inzicht nodig waarmee je de rekenrente kunt benoemen als een politieke keuze in dienst van het kapitaal in plaats van als een natuurwet — en waarmee je tegenargumenten kunt pareren. Dat inzicht was op elk niveau dun gezaaid, ook onder bestuurders. Daardoor was verzet bijna onmogelijk: het breken van de belofte liet zich moeiteloos verkopen als 'verantwoordelijk beleid'. (19)¹⁹

Dat de FNV die tegenmacht een paar jaar eerder wél wist te mobiliseren, verergert het falen. In 2004, toen de overheid de vervroegde-uittrekingsregelingen (VUT en prepensioen) wilde afschaffen, bracht de vakbond meer dan 300.000 mensen op het Museumplein — de grootste vakbondsdemonstratie in de Nederlandse geschiedenis —

19 Een vergelijkbaar politiek probleem speelde in dezelfde periode in de partijpolitiek. In aanloop naar de verkiezingen van september 2012 leidde de SP onder Emile Roemer de peilingen met rond de 35 zetels, met een programma dat de door de EU opgelegde begrotingsnorm van 3 procent verwierp. Onder druk gezet in de economische campagnedebatten om het negeren van de begrotingsregels te verdedigen — en zonder een uitgewerkt verhaal over waaróm ze genegeerd konden worden — haperde Roemer; de SP viel terug naar haar niveau van 2010, 15 zetels, ingehaald door de PvdA van Diederik Samsom (over de ineensinking, zie Tom van der Meer, "Het electorale fundament van de SP – en de dramatische campagne van 2012," StukRoodVlees, 2014). Het tekortplafond is, net als de rekenrente, een politieke keuze die als budgettaire noodzaak wordt gepresenteerd en beide bleven onbetwist bij gebrek aan de tegenanalyse die een uitdager in staat stelt de linie vast te houden. Dit is niet de bewustwording die het artikel hierboven terzijde schuift: daar is het schaarse geleefde ervaring van het alternatief, geen informatie; hier is het de klasse-analytische geletterdheid om een legitimatie aan te vechten die als technische voorzichtigheid is verkleed — de domeinscheiding en onwetendheidsproductie die ervoor zorgt dat we het grotere plaatje niet zien.

en kabinet en bedrijven bonden in. Pensioenbeleid was dus niet onwrikbaar. Het verschil was dat de dreiging in 2004 direct en zichtbaar was — een arrangement dat iedereen zag verdwijnen — terwijl de kortingen van de jaren 2010 via een technisch kanaal waren afgedwongen dat de meeste leden nooit als aanval herkenden. Het gevecht dat gemobiliseerd had kunnen worden kwam er nooit en noch het bestuur noch de werkorganisatie deed iets om de dreiging tijdig zichtbaar te maken.

HET GELD, DE FONDSSEN EN DE BESTUURDERS

In de pensioencasus waren de institutionele belangen van de werkorganisatie reëel. De FNV beheert pensioenfondsen en bezit vastgoed via vehikels die verweven zijn met kapitaalfondsen, waardoor de organisatie als instelling financiële belangen heeft die kunnen afwijken van de belangen van haar leden. De documentaireserie *Zwarte Zwanen* van onderzoeksjournalist Cees Grimbergen laat de gevolgen zien. Bij Pensioenfonds Vervoer speculeerde Goldman Sachs tégen exact de hypotheek- en kredietproducten waarin het honderden miljoenen aan fondsvermogen had gestoken. Het fonds becijferde de schade van die verzwegen belangenverstrengeling op 250 miljoen euro. De FNV- en CNV-bestuurders die in het fondsbestuur zaten, gingen mee in de geheime schikking die de zaak toedekte. Leden van het verantwoordingsorgaan werden het zwijgen opgelegd met geheimhoudingsverklaringen en dreigementen met rechtszaken. (20)²⁰ Twee latere gebeurtenissen volgen hetzelfde patroon, allebei verderop besproken: het pensioenakkoord dat het FNV-bestuur uiteindelijk sloot, en het roeyement van de sectorvoorzitter die daar publiekelijk de steun voor introk. Grimbergen laat dat patroon bij meerdere fondsen zien. De werkorganisatie, of individuele bestuurders met een zetel in de pensioenwereld, ontwikkelen loyaliteiten aan die instellingen die zwaarder gaan wegen dan hun verantwoording aan de leden.

20 De verstrengeling tussen vakbondsbestuur en de financiële industrie is gedocumenteerd in Cees Grimbergens onderzoeksdocumentaireserie *Zwarte Zwanen* (Omroep MAX, 2013–2025). De Pensioenfonds Vervoer-zaak is de meest onthullende, maar Grimbergen documenteert het patroon bij meerdere fondsen: vakbondsbestuurders met bestuurszetels ontwikkelen institutionele loyaliteiten die verantwoordingsplicht jegens leden overstijgen. Over de Vervoer-zaak specifiek — Goldman Sachs dat via *proprietary trading* speculeerde tegen de hypotheek- en kredietproducten waarin het honderden miljoenen aan fondsvermogen had ondergebracht, en de € 250 miljoen die het fonds eiste vanwege de verzwegen belangenverstrengeling voordat het onder geheime voorwaarden schikte — zie de contemporaine persberichtgeving (bijv. "Goldman Sachs speculeerde tegen Pensioenfonds Vervoer," *TaxiPro*, 14 augustus 2012) naast MAX' eigen berichtgeving ("Goldman Sachs fraudeerde met Nederlands pensioengeld"). Dezelfde serie documenteert een parallelle geheime schikking bij het ABP, het grootste Nederlandse fonds, dat zijn geheimhoudingsovereenkomst met Goldman Sachs in 2013 erkende zonder het onderliggende verlies te openbaren (*Zwarte Zwanen 2*, "Schatrijk met uw pensioenpremie"). De serie is beschikbaar via [MAX Vandaag](#).

Diezelfde dynamiek heeft een ouder en scherper voorbeeld, één sector verderop. Het betreft een hervorming die de bonden zelf mee hebben ontworpen. Het havenpensioenfonds — het Pensioenfonds voor de Vervoer- en Havenbedrijven — had reserves waaruit bonden en bedrijven jarenlang hadden geput voor vroegpensioenregelingen. Toen de FNV en het CNV in 1996 samen met de bedrijven voorstelden er 136 miljoen euro uit te halen om de pensioenleeftijd te verlagen, ging het fondsbestuur akkoord onder één voorwaarde. Het fonds moest zo worden hervormd dat zulke "grepen uit de kas" nooit meer konden voorkomen. Eind 1997 ging het op in de onafhankelijke verzekeraar Optas, op veilige afstand van werkers en bedrijven. De miljarden werden voortaan beheerd door professionals in plaats van door de sociale partners. Kortom, het geld werd beschermd tegen de leden.

De bonden kregen die structuur niet opgelegd door een tegenstander en ook niet aangepraat door een expert. Tot dan toe bestuurden de vakbonden en werkgeversorganisatie Scheepvaartvereniging Zuid (SVZ) het fonds samen en juist daarom kón eruit geput worden. Toen de container de haven minder handen deed vragen, hield de bond zijn belofte dat geen man gedwongen de poort uit zou gaan — maar betaalde die belofte uit het vrije vermogen van het pensioenfonds: tussen 1989 en 1991 al 385 miljoen gulden en de greep van 1996 was dus niet de eerste. De kosten van de automatisering kwamen zo terecht bij het opgebouwde vermogen van de leden zelf. Het plan dat daar een eind aan moest maken kwam vervolgens van FNV-bestuurder Joop Verroen, samen met PVH-directeur Peter Rietbergen: wat "bescherming" heette was bescherming tegen de bestuurders zelf en Verroen verkocht die uitkomst aan de havenarbeiders wier zeggenschap erdoor verdween.

De reserves die zo ontstonden waren *beklemd vermogen*: juridisch alleen aan pensioenen te besteden, maar zonder afdwingbare verplichting om ook werkelijk te indexeren. Optas liet de pensioenen dus legaal niet langer met de prijzen meestijgen en potte de winsten op. Daarmee werd het een aantrekkelijke overnameprooi. Aegon nam het in 2007 over en de fusie tussen Optas en Aegon in 2018 stelde Aegon in staat de gereserveerde miljarden voor eigen doeleinden te gebruiken — inmiddels 2,5 miljard euro, zo'n 58.000 euro per verzekerde.

De Nederlandsche Bank, de toezichthouder die de leden hoort te beschermen, keurde die fusie in het geheim goed. Toen zij de fusiedocumenten moest vrijgeven, vroeg zij Aegons eigen advocaat aan te wijzen wat "bedrijfsgevoelig" was; die merkte zestien stukken aan zonder enige onderbouwing, waarna de bank ze geheim verklaarde. Een rechter vernietigde die goedkeuring in 2023, omdat de bank "onvoldoende oog" had gehad voor de havenarbeiders. Daarna gebeurde er niets en de gepensioneerden — van wie de meesten inmiddels de tachtig voorbij zijn — procederen nog altijd. De kern

is dat de bonden die gedepolitiseerde structuur zelf hebben bedacht: de verbouwing die als bescherming werd verkocht, werd een onteigeningsinstrument. (21)²¹

VAN BINNENUIT OF VAN BUITENAF?

Ook het polderkader begrensde de mogelijkheden. FNV kan dit niet alleen oplossen, hoe strijdbaar ook. De rekenrente- en dekkingsgraad-regels waren inmiddels wet, geschraagd door de centrale bank en door de EU begrotingsregels. Die druk van buitenaf is echt, maar kleiner dan hij oogt. Rekenregels binden het fonds; ze doen de toezegging van de werkgever niet teniet. Wat in een pensioenovereenkomst was vastgelegd, was een verplichting die werkgevers — waaronder de staat — vrijwillig aangingen, en in ruil waarvoor ze loonmatiging kregen. Zolang een onderneming gezond is en winst uitkeert, is de vraag wie een tekort dekt in de eerste plaats onderhandelingsvraag en pas daarna een boekhoudkundige.

Pensioeneconoom David Hollanders (Universiteit van Amsterdam) stelt het scherper. De vakbeweging had in beginsel kunnen procederen tegen het ambtenarenpensioenfonds ABP en het zorgpensioenfonds PFZW, met de

21 Merijn Rengers en Jeroen Wester, "De toegeëigende pensioenmiljarden van havenarbeiders en de rol van DNB: wie houdt toezicht op de toezichthouder?", *NRC*, 11 mei 2025. De herstructurering in 1996 (FNV/CNV en werkgevers) van het Pensioenfonds voor de Vervoer- en Havenbedrijven tot de onafhankelijke verzekeraar Optas (om de pensioenleeftijd te verlagen en "grepen uit de kas" te beëindigen), de overname door Aegon in 2007, de fusie Optas-Aegon van 2018 die de geoormerkte reserves vrijspelde (inmiddels €2,5 miljard, ~€58.000 per verzekerde), de geheime instemming van De Nederlandsche Bank en het vertrouwelijk verklaren van zestien fusiedocumenten op het ongefundeerde zeggen van Aegon en het vernietigende vonnis van februari 2023 wegens "onvoldoende oog" voor de havenarbeiders zijn alle afkomstig uit dit onderzoek. Het cassatieberoep van pensioenadvocaat Florence Schoonderwoerd loopt nog bij de Hoge Raad. De voorgeschiedenis — het bestuur door de vakbonden en werkgeversorganisatie SVZ, de onttrekking van 385 miljoen gulden aan het vrije vermogen in 1989-1991 voor ouderenregelingen en het plan van FNV-bestuurder Joop Verroen en PVH-directeur Peter Rietbergen om het fonds op afstand te zetten — is ontleend aan de reconstructie "Neem het geld terug!" op vakbondsverhalen.nl. Dat de Stichting PVH op 31 december 1997 werd omgezet in Optas Pensioenen II NV en dat de sociale partners het fonds tot dan toe bestuurden, staat in Kamerstuk 28294, nr. 33. Het *beklemd vermogen* berust op art. 2:18 lid 6 BW, dat bepaalt dat het vermogen van een omgezette stichting alleen met toestemming van de rechter een andere bestemming mag krijgen; pensioenadvocaat Wim Thijssen vat de uitkomst samen als "verzekerden hadden geen aanspraak op het beklemd vermogen zodat geen verplichting bestond het voor pensioenverbetering aan te wenden" (lezing "De OPTAS-zaken", 4 februari 2026, met het Gerechtshof als bron). Het verhaal van de bonden over het doel van de herstructurering en het officiële verhaal lopen uiteen: Thijssen noemt als opgegeven doelen de teruglopende schaalgrootte, het achterhaalde onderscheid tussen haven- en kantoorpersoneel en de wens tot flexibilisering. Dit is een ander fonds en een andere affaire dan de zaak Pensioenfonds Vervoer / Goldman Sachs hierboven; wat het toevoegt is dat de bonden de gedepolitiseerde structuur die de onteigening later mogelijk maakte, zelf hebben helpen bouwen.

pensioenreglementen van de jaren zeventig, tachtig en negentig in de hand: daarin wordt niet gerept van kortingen. Alleen ontbrak het haar aan de geloofwaardigheid om dat te doen — een morele kwestie, geen juridische: ze had eerst met de rekenrente ingestemd en daarna met alle financiële regels die daarop zijn gebouwd. Een deel van die beperking van buitenaf was dus het overblijfsel van een strijd die nooit is gevoerd, of bewust is vermeden. (22)²²

De twee mechanismen leveren hetzelfde gedrag op — bestuurders die actie tegenhouden om de organisatie te beschermen — maar vanuit tegengestelde oorzaken: verstrengeling van binnenuit en inperking van buitenaf. In de pensioen kwestie zijn die twee niet netjes te scheiden. De FNV hielp het stelsel bouwen waarin ze nu vastzit: ze ging mee in de financialisering van het pensioensysteem en bemenst de besturen die haar uitvoeren. Dat maakt haar, in Hollanders' woorden, slachtoffer én drager tegelijk. Verstrengeling van binnenuit vraagt om herverdeling van gezag binnen de vakbond. Inperking van buitenaf vraagt om een organisatievorm die minder kwetsbaar is voor het poldermodel. De FNV-pensioenzaak raakt aan beide en dat is mede waarom ze zo moeilijk te voorkomen of op te lossen is.

DRIE MANIEREN OM LEDEN TE BETREKKEN

Het traject van de FNV — van afwezigheid op de werkplek naar professionele dominantie naar organisatorische verlamming — is hoe een organisatie zich ontwikkelt zonder betekenisvolle tegenwerking. Wat de Nederlandse archieven registreren als een "kloof" tussen bestuurders en kader, laat McAleveys veldwerk ons preciezer benoemen. Dankzij decennia als vakbondsorganizer en hoofdonderhandelaar onderscheidt ze in *No Shortcuts* (2016) drie actievormen die het ene woord "professionalisering" op één hoop veegt. (23)²³

22 Het punt over de werkgeversaansprakelijkheid is van David Hollanders, in Sjarrel Massops interview "De mythe van de dekkingsgraden," *Solidariteit* (2019), het eerste van twee: boekhoudregels zijn secundair zolang werkgevers niet failliet gaan, de toezeggingen zijn vrijwillig gedaan — meestal binnen cao's — en met loonmatiging betaald, dus zolang er bonussen en dividenden uitbetaald worden, dienen werkgevers, de staat daaronder, eerst bij te storten. De procedure die hij oppert — de FNV tegen ABP en PFZW, met de pensioenreglementen van de jaren zeventig, tachtig en negentig in de hand, waarin over kortingen niet gerept wordt — is onbeproefd en volgens hemzelf afgesneden: "uiteraard heeft de vakbeweging niet de morele positie om te procederen," na decennia van instemming met de transformatie waarover ze zou procederen. Hij is criticus van de pensioenlijn van de bond en geen neutrale partij en het punt bewijst niet dat zo'n zaak gewonnen zou zijn — alleen dat ze beschikbaar was en nooit is aangespannen.

23 Jane McAlevey, *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age* (Oxford University Press, 2016). McAleveys onderscheid tussen advocacy, mobiliseren en organiseren is gebaseerd op decennia ervaring als vakbondsorganizer en op vergelijkend onderzoek naar Amerikaanse vakbondscampagnes na 2000.

Belangenbehartiging (in de Amerikaanse literatuur: *advocacy*) betekent dat professionals handelen namens een achterban. Advocaten, lobbyisten, onderzoekers en communicatiespecialisten voeren de strijd. Gewone mensen zijn op geen enkele betekenisvolle manier betrokken. Dit model kan kleine winsten opleveren — de gordelplicht, productveiligheidsregels — maar het kan macht niet aanvechten, omdat het nooit het enige concrete voordeel inzet dat gewone mensen hebben ten opzichte van elites: grote aantallen, georganiseerd om collectief te handelen.

Mobiliseren betekent dat een professionele staf zelf acties bedenkt en/of aanhangers naar acties stuurt: rally's, petities, media-evenementen, stembuscampagnes. Dit is een flinke verbetering ten opzichte van belangenbehartiging, want er komen mensen opdagen. Maar de aanwezigen worden geregistreerd. De staf ziet zichzelf als de centrale drijvende kracht van verandering; de deelnemers zijn er om gefotografeerd en geteld te worden, niet om mee te beslissen over strategie. Mobiliseren kan er van buitenaf radicaal uitzien — massademonstraties, social-mediacampagnes, burgerlijke ongehoorzaamheid — terwijl het de achterban feitelijk demobiliseert, omdat gewone mensen leren dat hun rol is om instructies op te volgen in plaats van zelf te handelen.

Organiseren betekent dat het vermogen om verandering af te dwingen berust bij een steeds groeiende basis van gewone mensen. Zij zijn geen activisten en ze komen niet opdagen omdat ze al sympathisant waren. Zij helpen mee de machtsanalyse te maken, de strategie te ontwerpen en de uitkomst zelf te realiseren. De organiseeraanpak draait niet om door staf aangestuurde acties maar op het opbouwen van meerderheidsparticipatie onder een afgebakende achterban — een werkplek, een kerkgemeenschap, een buurt — en het testen van die deelname door steeds zwaardere collectieve acties die de leden zelf ontwikkelen en leiden.

McAleveys kernbevinding is dat je alleen door te organiseren het soort macht kan opbouwen die nodig is voor gevechten met hoge inzet. De eis kan van alles zijn: een pensioenregeling, zeggenschap over de productie, geld voor het onderwijs, of het recht om je vakbond te organiseren in een staat met vijandige wetgeving. Hierbij geldt dat de macht die nodig is om te winnen, evenredig is aan wat het je tegenstander kost om toe te geven. Goedkope eisen zijn met mobiliseren te winnen — een kleine loonsverhoging voor schoonmakers bijvoorbeeld, waar de lonen maar een klein deel van de gebouwkosten uitmaken. Dure eisen niet: een pensioen met een vaste toezegging, zeggenschap over de arbeidsomstandigheden, het stakingsrecht. Daarvoor is de geloofwaardige dreiging van collectieve actie door een meerderheid nodig — en dus organiseren.

Dit onderscheid is van belang omdat veel van wat doorgaat voor "organiseren" in hedendaagse bewegingen in feite mobiliseren is. Als een stafmedewerker een petitie schrijft en aanhangers vraagt te tekenen, is dat mobiliseren. Als organische leiders op

de werkvloer een overweldigende meerderheid van hun collega's een openbare petitie laten tekenen die erkenning eist — wetend dat de baas hun namen zal zien — is er sprake van organiseren. Op een foto kan de petitie er hetzelfde uitzien. De macht erachter is fundamenteel anders.

HOE ORGANISEREN ERUITZIET

De Amerikaanse casus toont hoe het alternatief eruitziet — zowel wanneer het werkt als wanneer het wordt vernietigd.

De Congress of Industrial Organizations (CIO), opgebouwd in de jaren dertig door massastakingen, sit-downs en militantie van de basis, draaide op wat McAlevey diep organiseren noemt. Socialisten, communisten en veteranen van de Industrial Workers of the World (IWW) waren de beste organizers van de CIO. Dat kwam doordat zij zich niet alleen inzetten om campagnes te winnen, maar om het vermogen van werkenden op te bouwen om collectief te handelen. Zij brachten daarbij arbeiders van uiteenlopende afkomst en vakbekwaamheid samen — mensen die de ambachtbonden van de American Federation of Labor (AFL) grotendeels links lieten liggen als ongeschoold. De CIO ontwikkelde daarvoor eigen methoden. Ze spoorden organische leiders op: arbeiders tot wie collega's zich vanzelf wendden en die vaak *niet* de eersten waren om zich bij de bond aan te sluiten of actief te worden. Ze wierven die leiders en leidden hen op. En ze gebruikten steeds zwaardere "structuurtests" — oplopende proefacties — om te meten of de organisatie sterk genoeg was om te staken.

De vakbonden die daaruit voortkwamen waren, zoals Stepan-Norris en Zeitlin aantoonde, niet alleen de effectiefste maar ook de meest democratische. Ze hadden interne stromingen, open verkiezingen en eigen kritische nieuwsbrieven — precies wat het vroegere SPD-lid Robert Michels begin twintigste eeuw onmogelijk verklaarde. Zijn 'ijzeren wet van de oligarchie', die zegt dat elke organisatie onvermijdelijk door een kleine leidende laag wordt overgenomen, vernietigde deze vakbonden dus niet. Het McCarthyisme deed dat wel: de Taft-Hartley Act van 1947 verbood solidariteitsstakingen en eiste anticomunistische verklaringen. De zuiveringen die volgden verdreven de linkse organisatoren die de ruggengraat van de CIO-methode vormden, vaak met medewerking van de rechtervleugel van de bonden. (24)²⁴

24 Judith Stepan-Norris en Maurice Zeitlin, *Left Out: Reds and America's Industrial Unions* (Cambridge University Press, 2003). Hun systematische analyse toont aan dat links-geleide CIO-vakbonden zowel de meest effectieve als de meest democratische waren — in tegenspraak met Michels' "ijzeren wet van de oligarchie."

VAN DE CIO NAAR "BUSINESS UNIONISM"

Wat ervoor in de plaats kwam was *business unionism*: vakbondswerk als bedrijfsvoering, met een professionele staf die het verval beheerde. De AFL beoefende dit al decennia: haar leiders, zoals Piven en Cloward opmerkten, "gingen meer functioneren als arbeidsmakelaars dan als arbeidersleiders, meer vertrouwend op heimelijke afspraken met werkgevers." Nadat het McCarthyisme het organisatorenkader van de CIO had vernietigd, won het AFL-model bij verstek. Sweeney huurde de American Management Association in om zijn groeiende SEIU-staf te trainen, met de *Harvard Business Review* bovenaan het curriculum (Moody). Automatische contributieheffing ontkoppelde ook hier inkomsten van betrokkenheid. Het dienstverleningsmodel werd de weg van de minste weerstand. (25)²⁵

Toen kwam wat McAlevey "New Labor" noemt. In 1995 won een nieuwe generatie vakbondsleiders onder leiding van John Sweeney de eerste betwiste verkiezing in de geschiedenis van de AFL-CIO. Hun belofte: de bonden nieuw leven inblazen door agressief te gaan organiseren. Andy Stern volgde hem het jaar daarop op aan het hoofd van hun vlaggenschip, de SEIU. Twintig jaar en honderden miljoenen dollars later was de organisatiegraad verder gedaald: van 10,3% naar 6,7% in de particuliere sector. Wat ging er mis?

Deels kwam dit door verplaatsing van productie naar lagelonenlanden en -regio's. Maar wat zeker niet hielp was dat New Labor organiseren verving door de *corporate campaign*: een campagne tegen het bedrijf, niet gevoerd door arbeiders maar door een professionele staf van onderzoekers, juristen en communicatiemensen. Die bestookt het bedrijf via imagoschade, acties richting aandeelhouders, politieke druk en neutraliteitsafspraken — afspraken waarin het bedrijf belooft geen campagne te voeren tegen de bond. In dat model zijn arbeiders één van een tiental drukmiddelen, op één lijn met een gemeenteraadslid, een toeleverancier of een journalist. Communicatiestaf selecteert een paar mediagenieke arbeiders als "authentieke boodschappers," coacht hen en presenteert hen aan de media. De rest is irrelevant. Peter Olney, organizing director van de International Longshore and Warehouse Union, beschreef de interne discussies zo: "De gesprekken gingen erover hoe arbeiders het organiseren eigenlijk in de weg zaten."

25 Frances Fox Piven en Richard A. Cloward, *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail* (Vintage, 1977). Hun analyse van hoe formele organisaties ontwrichtende macht laten verdampen is specifiek van toepassing op organisaties die mobiliseren beoefenen in plaats van organiseren — een onderscheid dat zij niet maakten maar dat McAleveys raamwerk verduidelijkt.

TWEE AFDELINGEN VAN DEZELFDE VAKBOND

Het verschil tussen de twee modellen wordt het helderst geïllustreerd door het contrast tussen twee afdelingen van dezelfde vakbond — SEIU — die beide verpleeghuismedewerkers organiseerden in het nieuwe millennium. In Connecticut handhaafde vakbond 1199 New England de CIO-traditie: identificatie van organische leiders, open onderhandelingen waar alle arbeiders welkom waren en routinematig staken met breed draagvlak. Het resultaat waren de beste cao's van het land voor verpleeghuispersoneel — inclusief pensioenen met een vaste toezegging, waardoor zorgmedewerkers konden stoppen zodra het werk hun lichamelijk te zwaar werd. In de staat Washington volgde de SEIU-afdeling het Stern-model: corporate campaigns, neutraliteitsovereenkomsten uitonderhandeld door staf, contracten die arbeiders van werkvloerrechten en het stakingsrecht beroofden. Wat arbeiders ervoor terugkregen waren marginale loonsverhogingen. Wat de vakbond kreeg was organisatorische groei — meer contribuerende leden, niet betere arbeidsvoorwaarden. Dezelfde vakbond, dezelfde sector, hetzelfde land, tegengestelde aanpakken — en de resultaten waren zo verschillend als de methoden voorspelden. (26)²⁶

DE HELE MENS ORGANISEREN: DE SMITHFIELD-CASUS

Het contrast tussen 1199NE en de SEIU in Washington state laat het verschil zien tussen organiseren en mobiliseren op de werkplek. De Smithfield-casus laat zien waarom de werkplek alleen niet genoeg is.

Smithfield Foods exploiteerde de grootste varkensslachterij ter wereld in het gehucht Tar Heel, North Carolina — een right-to-work-staat (27)²⁷ met de laagste organisatiegraad van het land. Het personeel was overwegend mannelijk en van zeer uiteenlopende afkomst: zwarte, Latino, witte en inheems-Amerikaanse arbeiders, die

26 Over het contrast tussen 1199 New England en Washington state SEIU, zie McAlevy, *No Shortcuts*, hoofdstuk 3. Dezelfde landelijke vakbond, dezelfde sector (particuliere verpleeghuizen), hetzelfde land — radicaal verschillende aanpakken en radicaal verschillende uitkomsten.

27 Zogeheten "right-to-work"-wetten, toegestaan onder de Taft-Hartley Act, verbieden de union-security-clausules — de *union shop* en de *agency fee* — die arbeiders in een georganiseerd bedrijf anders zouden verplichten lid te worden van de vakbond of op zijn minst te betalen voor de belangenbehartiging die de bond hun wettelijk verschuldigd is. De naam is een vinding van werkgevers: de wetten geven geen recht op werk, alleen het recht om door een vakbond vertegenwoordigd te worden zonder eraan bij te dragen. (De eigenlijke *closed shop* — vakbondslidmaatschap als voorwaarde om aangenomen te worden — werd in 1947 federaal verboden.) Deze clausules zijn de lidmaatschapstegenhanger van de automatische contributieheffing en vanuit organiseeroogpunt snijden ze naar twee kanten: ze beschermen een bond tegen meeliften, maar waar die al is afgegleden naar dienstverlening laten ze hem teren op gegarandeerd lidmaatschap in plaats van dat telkens opnieuw te verdienen.

laatst grotendeels Lumbee. De omstandigheden waren zo slecht dat de slachthuizen die Upton Sinclair rond 1900 in *The Jungle* beschreef er modern bij afsteken. Veel arbeiders misten vingers of ledematen en de lopende banden draaiden op snelheden die verrieden dat de bazen hen zagen als verlengstuk van de machine. Het bedrijf speelde raciale en etnische spanningen systematisch uit — door de immigratiedienst in te zetten om Latino-arbeiders zonder verblijfsvergunning te terroriseren en raciale verdeeldheid te gebruiken om solidariteit tussen zwarte en witte arbeiders tegen te gaan.

De vakbond United Food and Commercial Workers (UFCW) probeerde de fabriek drie keer te organiseren. De eerste twee pogingen (1994, 1997) faalden. Beide benaderden de campagne als een werkplekgevecht: genoeg kaarten getekend krijgen, de NLRB-verkiezing winnen. (28)²⁸ Intimidatie door het bedrijf, raciale verdeeldheid en de afwezigheid van enige gemeenschapsinfrastructuur versloegen beide pogingen.

De derde poging slaagde — en slaagde overtuigend — toen de campagne werd herkaderd als een moreel gevecht waarin ras en klasse gelijk gewicht kregen, en de eigen gemeenschapsnetwerken van de arbeiders systematisch werden ingeschakeld. Dominee Nelson Johnson, een burgerrechtenveteraan, speelde hierin een centrale rol: hij hielp de campagne arbeiders te bereiken via hun kerken, hun families, hun sportteams, hun buurtrelaties. Arbeiders zelf vertelden hun gemeenschappen over de omstandigheden in de fabriek. Wilde stakingen veroorzaakten een crisis die de gemeenschap niet kon negeren. De landelijke consumentencampagne hielp, maar zonder het handelingsvermogen van de arbeiders en hun gemeenschap zou er geen overwinning zijn geweest.

McAlevey noemt dit "whole worker organizing": de hele mens organiseren. Arbeiders zijn niet alleen werkers, maar mensen met een familie, een kerk of moskee, een buurt. Hun macht op de werkplek hangt af van hun positie in die andere verbanden en kan daardoor worden versterkt. De linkse organisatoren van de CIO begrepen dit in de jaren dertig; *Organizing Methods in the Steel Industry* van de communistische vakbondsleider William Z. Foster wijdt een heel hoofdstuk aan het betrekken van kerken, broederschappen en werklozenorganisaties. McAlevey wijst erop dat de meeste hedendaagse vakbonden dit vermogen zijn verloren. Niet omdat ze niet over "bondgenoten in de gemeenschap" spreken. Maar omdat ze het contact met die

28 De erkenningsverkiezing is zelf deel van wat hiervan een mobiliseergevecht maakt dat beperkt blijft tot de werkplek, in plaats van een organiseergevecht. Ze richt de campagne op één juridisch moment in plaats van op duurzame macht op de werkvloer en levert de werkgever een geprocedureel slagveld — uitstelprocedures, verplichte "captive-audience"-bijeenkomsten, geschillen over de samenstelling van de onderhandelingsseenheid — waarin de straffen voor het illegaal ontslaan van organizers zwak genoeg zijn om een routineuze bedrijfskost te vormen. Een bond kan de stemming winnen en niets hebben opgebouwd dat het eerste cao-gevecht overleeft.

gemeenschap uitbesteden aan personeel of aan zwakke bevriende organisaties, in plaats van het op te bouwen via de eigen banden van de arbeiders zelf.

ZOU HET HIER KUNNEN WERKEN? DE SCHOONMAKERS

De schoonmakersstakingen van 2010–2014 worden het vaakst aangehaald als bewijs dat organiseren in de Nederlandse context zou kunnen werken. De FNV startte de campagne "Schoon Genoeg" in 2007, met de reeds genoemde van de SEIU afgekeken werkwijzen. Dit leverde de langste stakingen in Nederland sinds 1933 op: negen weken in 2010, vijftien weken in 2012. De schoonmakers — overwegend vrouwen, overwegend met een migranten- of etnische-minderheidsachtergrond — wonnen loonsverhogingen, betere scholing, werkdrukbeoordelingen en verbeterde ziekteverzuimvoorwaarden. De eerste fase van de campagne leverde zo'n tweeduizend nieuwe leden op; ten tijde van de staking van 2010 had de bond er ruwweg vijftienduizend in de sector. Hij bouwde ook een Schoonmaakparlement op — een orgaan van gekozen schoonmaakmedewerkers, eind 2009 vijfenzeventig leden sterk, dat als besluitvormingsstructuur van de campagne fungeerde. Binnen de FNV-geschiedenis was dit zonder precedent: arbeiders die collectief handelden via een orgaan onder hun eigen controle, in plaats van via bestuurders die namens hen onderhandelden. (29)²⁹

Maar wat voor macht werd hier opgebouwd? Zoals Connolly, Marino en Martinez Lucio documenteerden op basis van uitgebreid veldwerk (2008–2013), is het antwoord dubbel. Enerzijds gaf de campagne arbeiders werkelijk het vermogen om zelf te handelen. Een organizer verwoordde de verschuiving van institutionele legitimiteit naar ledenmacht: het doel was een akkoord getekend "vanuit een machtspositie... Niet vanuit de institutie, niet vanuit het feit dat ze zeggen, 'Ik accepteer dat je aan tafel zit.' Nee! Ze moeten zeggen, 'Nou, ik kan je niet weghalen van de tafel want je hebt de macht.'" Anderzijds kwam het initiatief van bovenaf en werd de organisatie opgebouwd door gespecialiseerde organizers — niet door organische leiders die onder de schoonmakers zelf waren opgespoord en opgeleid.

De nageschiedenis van de campagne illustreert dit. Na de stakingen werden de organizers in feite wat Connolly en zijn collega's "managers of discontent" noemen:

²⁹ Heather Connolly, Stefania Marino, en Miguel Martinez Lucio, "'Justice for Janitors' goes Dutch," *Work, Employment and Society* 31(2), 2017, pp. 319–335. Gebaseerd op meer dan 50 interviews met vakbondsbestuurders en organizers plus niet-participerende observatie van 2008–2013. Alle citaten van FNV-organizers en -bestuurders zijn uit hun veldwerk; de ruwweg tweeduizend nieuwe leden en vier nieuwe organizers zijn van hen afkomstig. Zie ook Ad Knotter, "Justice for Janitors Goes Dutch," *International Review of Social History* 62(1), 2017, pp. 1–35, die de vijftienduizend vakbondsleden in de schoonmaaksector ten tijde van de staking van 2010 geeft (p. 24) en het "parlement", "now enlarged to comprise seventy-five members", op de bijeenkomst van 12 december 2009 (p. 23).

beheerders van onvrede. Ze perkten verwachtingen in die wel waren gewekt, maar niet pasten binnen de bestaande vakbondsstructuur, en leidden die in goede banen. De uitkomst voor de schoonmaaksector was uiteindelijk een commissie waarin bedrijven, vakbonden en opdrachtgevers samen zorgen voor 'eerlijke prijzen' — sociaal partnerschap onder een andere naam. Het leiderschap gebruikte de organisatietactieken om een sterkere positie aan tafel te krijgen, niet om de tafel te vervangen. En toen de campagne eindigde, verdampte veel van de mobilisatie-infrastructuur. Ook het Schoonmaakparlement verdween — de democratische structuur was een campagne-instrument, geen permanente transformatie van het operationele model. En daarom zou McAlevey het mobiliseren noemen, hoewel het participatiever was dan wat de FNV normaal doet.

Het organiseer-experiment blijft klein binnen de FNV: ruwweg 100 organizers op circa 2.000 arbeidsplaatsen. (30)³⁰ Campagnes in laagbetaalde sectoren werden betaald door welvarender sectoren, wat leidde tot onmin. En de overdracht naar andere sectoren was beperkt. Bestuurders in oudere, beter georganiseerde sectoren zoals de industrie waren, in de woorden van een bestuurder van FNV Bondgenoten, "niet echt zo geïnteresseerd in organiseren." De fundamentele vraag die Connolly et al. citeren van Simms en Holgate — "waarvoor organiseren wij?" — blijft onbeantwoord. Als het antwoord is "om onze positie binnen gereguleerd sociaal partnerschap te versterken," dan is organiseren een tactische vernieuwing binnen het model van belangenbehartiging, geen breuk ermee.

De scherpste vorm van dat bezwaar komt van binnen de federatie. Han Noten vindt organiseren aan de onderkant van de arbeidsmarkt zelfondermijnend. Hij was bestuurder van de FNV Dienstenbond en een van de twee bemiddelaars in het pensioenconflict dat de FNV in 2011 dreigde te splijten. Zijn redenering: de vakbeweging bouwde haar machtsbasis op door de middenklasse te organiseren en de kwetsbaarden "zullen ook als eerste afscheid van je nemen." Dus: "als je macht wilt hebben, moet je je richten op degenen die macht hebben." (31)³¹

30 De Beer en Berntsen, "Trade unions in the Netherlands." Over het aantal organisers meldt Tamminga, *De vuist van de vakbond* (2017), plannen "om het aantal organisers te verdubbelen tot tweehonderd," wat het staande aantal op ongeveer honderd zet; het totale personeelscijfer waartegen dat wordt afgezet is een schatting, geen gedocumenteerde telling.

31 Menno Tamminga, *De vuist van de vakbond* (2017), hoofdstuk over organisering. Het bezwaar van Noten ("Ik heb geleerd dat het organiseren van de onderkant het einde van de bond betekent... Dus als je macht wilt hebben, moet je je richten op degenen die macht hebben"), het antwoord van Meyer en de circa tien miljoen euro die de 106 dagen durende schoonmakersstaking van 2012 kostte, Jongerius over het uitbreiden van organisering buiten de schoonmaak en thuiszorg ("niet alleen onder schoonmakers en in de thuiszorg... maar ook bij gemeenten en abn Amro") en de jurisprudentie uit de Amsta-bezettingen zijn alle van hem. De opbrengstbevinding is uit tweede hand en mager: Tamminga meldt dat onderzoeker Peter van der Voorst een *ongepubliceerde* vergelijking aanhaalt van cao-uitkomsten in vijf sectoren mét

Hij heeft niet zonder meer ongelijk. De staking van 2012 duurde 106 dagen en kostte de FNV ongeveer tien miljoen euro. De meeste leden verdwenen weer en de organisatiegraad werd niet permanent verhoogd. Het schaarse Nederlandse onderzoek naar wat organiseren oplevert vond hogere cao-loonstijgingen in georganiseerde sectoren, maar verder een ongeveer gelijke eindstand. En het ledental van de federatie bleef dalen. Wat Noten niet aantoonst, is zijn stelling dat een focus op gevestigde sectoren meer oplevert. Afgezet tegen wat het apparaat in diezelfde periode met de rest van zijn middelen deed — de decennia polderroutine waarvan ik de loonopbrengst al benoemde — is de campagne niet de uitschieter. Ook Ron Meyer, die bij "Schoon Genoeg" betrokken was, wees hier destijds op.

Het ledenverloop is minstens zo goed te verklaren door het feit dat de organisatie geen bestemming had voor de mensen die ze wierf zodra de cao was getekend. FNV creëerde een aparte afdeling in plaats van dat organiseren een werkwijze werd; het Schoonmaakparlement verdween; de campagne werd nooit uitgebreid naar de sectoren waar de bond al sterk stond, zoals voormalig FNV-voorzitter Agnes Jongerius achteraf zei dat had moeten. Daarmee komen we terug bij de vraag die hierboven openbleef — waarvóór organiseren wij? — en moeten we die praktisch uitleggen. Zolang er geen antwoord was, was er niets om de nieuwe leden voor vast te houden. Het duurzaamste product van de campagne was het product dat niemand had gepland — de bezettingen van 2012-2013 leverden een arrest van de Hoge Raad op dat het stakingsrecht verruimde.

WAT ER NIET WERD OVERGENOMEN

Er is een nog scherper voorbeeld van selectief winkelen. Schoon Genoeg ontleende haar naam en methoden aan de "Justice for Janitors" van de SEIU — maar niet haar agenda. In de Verenigde Staten maakte diezelfde campagne het bestrijden van seksueel geweld tot een van haar kernpunten. Het schoonmaakpersoneel is daar, net als hier, overwegend vrouwelijk en migrant. De documentaire *Rape on the Night Shift* (2015) bracht de zaak naar buiten. Schoonmakers wonnen vervolgens twee Californische wetten (AB1978 in 2016, AB2079 in 2018) die anti-intimidatietraining verplicht stelden. En vrouwen bouwden eigen structuren op, geleid door ervaringsdeskundigen — het *Ya Basta* Center, een voorlichtingsprogramma met

en vijf zónder organisering — hogere cao-loonstijgingen in de eerste, verder een ongeveer gelijke eindstand — en meer gewicht dan dat moet eraan niet worden gegeven. Tamminga's eigen antwoord op de vraag of organisering de neergang van de federatie heeft gestuit is nee, met het voorbehoud dat niemand weet hoeveel harder het ledental zonder organisering was gedaald. (Niet te verwarren met Peter van der Valk, *Cao onder druk?*, 2016, elders in hetzelfde boek aangehaald.)

promotoras uit eigen kring — om andere vrouwen te organiseren rond de gevaren van alleen werken.

Schoon Genoeg organiseerde een vrijwel identieke groep werkenden en nam daar niets van over. De eisen gingen over loon, reiskosten, taalscholing onder werktijd en waardering. Het veldonderzoek eromheen zwijgt erover. En ook de latere inventarisatie van misstanden door het Schoonmakersparlement zelf — intimidatie door leidinggevenden, werkdruk, contracten, ziekmelden — noemt geen enkele vorm van seksuele intimidatie of onveiligheid voor vrouwen op het werk. Terwijl de eigen vrouwenafdeling van de FNV precies die kwestie drie decennia eerder op de agenda van de bond had gedwongen. (32)³²

Hier zie je het verschil tussen mobiliseren en organiseren terug in de eisen en niet in wie het gevecht voert. Wat je krijgt is een door personeel bepaalde lijst van haalbare eisen die aan de onderhandelingstafel geen kwaad kunnen — in plaats van het benoemen en bevechten van wat de arbeiders zelf het meest bedreigt. Diep organiseren ontleent zijn agenda aan wat de arbeiders zelf willen veranderen. Importeer je de tactieken zonder die kern, dan blijven de kwesties die de leden zelf zouden aandragen onzichtbaar. Voor de Nederlandse situatie weten we simpelweg niet hoe groot dit probleem is. Maar de FNV is daar zelf sterk debet aan: zij doet er geen onderzoek naar en rapporteert er niet over, terwijl onderzoeksinstituut TNO en Europese instanties de schoonmaak wél als risicosector aanmerken.

De Smithfield-casus laat zien hoe een diepere aanpak eruit zou kunnen zien. Het ledenbestand van de FNV bevat precies het soort arbeiders bij wie het organiseren van de hele mens het meest voor de hand ligt en het meest zou opleveren: migrantarbeiders in de logistiek, landbouw, vleesverwerking en schoonmaak. Zij staan

32 Over de Nederlandse campagne: Connolly, Marino en Martinez Lucio (2017); de *misstanden* werden gerapporteerd in de enquête van het Schoonmakersparlement (2021) — intimidatie door leidinggevenden, werkdruk, contracten, ziekmelden. Over de Amerikaanse vergelijking: de *Frontline/Reveal*-documentaire *Rape on the Night Shift* (2015); de Californische wetten AB1978 (2016) en AB2079 (2018), die registratie en verplichte training tegen (seksuele) intimidatie en geweld in de schoonmaakbranche invoerden; en de door overlevenden geleide *Ya Basta*-coalitie en het *promotora*-voorlichtingsprogramma van de SEIU. Dat Nederlandse stilzwijgen komt niet doordat het risico onbekend zou zijn: arbo-voorlichting (TNO's *Wegwijzer Seksuele Intimidatie*; de Nederlandse Arbeidsinspectie) rekent de schoonmaak tot de sectoren met een hoog risico op seksuele intimidatie, juist vanwege alleen werken, nachtelijke uren, wisselende locaties en daders van buiten (klanten) en Europees onderzoek — UNI Global Unions *Working Against the Clock*, de psychosociale-risicorichtlijn van EU-OSHA voor de sector — documenteert hetzelfde risico voor het overwegend vrouwelijke schoonmaakpersoneel, dat grotendeels een migratieachtergrond heeft. En de omissie bleef niet beperkt tot 2010–2014: de hierboven genoemde enquête van het Schoonmakersparlement (2021) en een parallel onderzoek van FNV Schoonmaak en Schoonmakend Nederland (2021) onder 292 schoonmakers kaderen het probleem allebei als intimidatie, discriminatie en ongewenst gedrag (herkomst, huidskleur, religie), met gendergerelateerde veiligheid nergens onder de benoemde categorieën.

met één been in etnische, religieuze en buurtgemeenschappen die de werkorganisatie niet bereikt. Wie neemt de beslissingen binnen de vakbond eigenlijk? Als het patroon opgaat, zou de werkorganisatie witter, mannelijker en hoger opgeleid moeten zijn dan het ledenbestand dat ze bedient. Als dit een klassenprobleem in plaats van een diversiteitsprobleem is, schiet de standaardreactie van "meer representatie" tekort. Het probleem is niet de demografische samenstelling van de professionele kaste maar haar bestaan.

INTERNE HERVORMING EN HAAR GRENZEN

De FNV heeft haar eigen moment van hervorming van onderaf gekend — en de vergelijking met de Chicago Teachers Union (CTU) is leerzaam, juist vanwege wat er anders verliep.

In 2010 was de CTU — in McAleveys woorden — "een vrij typische zwakke, fantasieloze organisatie." Een factie genaamd Caucus of Rank-and-File Educators (CORE) won het vakbondsvoorzitterschap door campagne te voeren op diep organiseren. Binnen twee jaar haalde de CTU de drempel van 75 procent die was ingevoerd om stakingen onmogelijk te maken: zoveel leden moesten vóór stemmen voordat er gestaakt mocht worden. Daarna voerde de bond een negendaagse staking die burgemeester Rahm Emanuel versloeg — een Democraat met nauwe banden met het grootkapitaal. Het meest verstrekkende resultaat was niet het contract maar de duurzame macht die de staking buiten de werkplek opbouwde: ze verschoof de publieke opinie in Chicago en maakte CTU-voorzitter Karen Lewis tot een geloofwaardige uitdager van juist de burgemeester die de staking had verslagen. (33)³³

DE KLOOFDICTERS

In 2009 organiseerde een groep kaderleden binnen Abvakabo FNV die zichzelf de "Kloofdichters" noemden een interne oppositie. De naam was de diagnose: in de woorden van Lot van Baaren "gaapte er een enorme kloof tussen het bestuur en de meeste actieve kaderleden." Van Baaren en Ger Geldhof, beiden bondsraadslid, namen het initiatief. De Kloofdichters schreven een programma voor een democratische en strijdbare vakbond en stelden op het congres van mei 2010 elf kandidaten voor het onbezoldigde bestuur. Zeven van hen werden gekozen. Samen met twee tegenkandidaten die een bezoldigde functie wonnen, behoorden daarmee minstens

³³ Over de Chicago Teachers Union, zie McAlevey, *No Shortcuts*, hoofdstuk 4. De institutionele context verschilt aanzienlijk van Nederland, maar de kernles — dat diep organiseren een uitgeholde vakbond snel kan herbouwen — is als principe overdraagbaar.

negen van de vijftien bestuursleden tot de vernieuwers. Hun leus: een "strijdbare bond van, voor en door de leden." (34)³⁴

Het congres nam op alle fronten verscherpte standpunten aan — versterking van de "actiepoot" van de vakbond, meer ledencontrole over bestuursverkiezingen, verwerping van de technocratische lijn van het vertrekkende bestuur.

Toen de pensioen crisis van 2011 toesloeg, weigerde het door de Kloofdichters beïnvloede Abvakabo-bestuur het akkoord te accepteren dat tussen de FNV-confederatie, bedrijven en overheid was uitonderhandeld. FNV-voorzitter Agnes Jongerius had het pensioenakkoord getekend — verhoging van de pensioenleeftijd van 65 naar 67 en verschuiving van financieel risico naar werkers — ondanks verzet van de twee grootste bonden. Negentig procent van de ondervraagde leden was tegen het akkoord; FNV Bondgenoten verwierp het met 96% tegen. Maar in de federatieraad had elke bond één stem, ongeacht ledenaantal. Bondgenoten en Abvakabo vertegenwoordigden samen 60 procent van de FNV-leden en waren betrokken bij 90 procent van de cao-onderhandelingen, maar hadden slechts 2 van de 19 stemmen. Een coalitie van kleinere bonden drukte het akkoord door over het verzet van de twee grootste heen. De opbouw van de federatie leverde zo een uitkomst op die inging tegen de uitgesproken voorkeur van de leden — en dat werd de voornaamste rechtvaardiging voor de herstructurering die volgde. Bondgenoten en Abvakabo zegden het vertrouwen op; Jongerius trad af in juni 2011. De confederatie scheurde bijna.

34 De eigen pamfletten van de Kloofdichters zijn gearchiveerd op Solidariteit.nl: zie "Een nieuwe aanpak, een strijdbare vakbond" (derde pamflet, 2 maart 2010), waarin de elf kandidaten met hun bondsfuncties worden gepresenteerd, en "Een strijdbare vakbond" (vierde pamflet, 9 mei 2010). Het meest volledige verslag van het congres van 2010, inclusief de verkiezingsuitslag, is Rob Lubbersen, "Historisch congres ABVAKABO FNV," Grenzeloos, 24 mei 2010. Voor het traject van de Kloofdichters via de pensioen crisis naar de fusie van 2015, zie Patrick van Klink en Rob Marijnissen, "Socialisten in de vakbeweging, een reactie op Ewout van den Berg en Hans Boot," Grenzeloos, 11 juni 2015. Tamminga, *De vuist van de vakbond* (2017), geeft het meest volledige gepubliceerde verslag: hij dateert de vorming van de groep op de loop van 2009, citeert Van Baaren over de kloof, merkt op dat zij en Geldhof beiden al jaren kaderlid waren en in de bondsraad zaten, en meldt dat de kloofdichters en de tegenkandidaten samen negen van de vijftien bestuurszetels wonnen. Het *Precaire polder*-rapport noemt de Kloofdichters als de groep die organiseren op de Abvakabo-agenda zette vanaf 2009 (onder verwijzing naar Tamminga, pp. 91-93). Wat opvallend afwezig is in de wetenschappelijke literatuur is een doorwrochte analyse van de Kloofdichters als rank-and-file hervormingsbeweging vergelijkbaar met de behandeling die CORE heeft gekregen in de Amerikaanse arbeidsstudieliteratuur.

DE HERSTRUCTURERING VAN 2011-2015

Wat volgde was geen CTU-achtige transformatie maar een vierjarig herstructureringsproces gestuurd van bovenaf. In december 2011 kwamen de 19 FNV-bondsvoorzitters bijeen voor een crisioverleg in Dalfsen. Zij waren bijeengeroepen door twee externe mediators: Herman Wijffels (CDA, voormalig directeur Rabobank, voormalig SER-voorzitter) en Han Noten (PvdA, voormalig directeur NS). Telefoons werden geconfisqueerd. Het resultaat was een mandaat voor een structurele reorganisatie richting "De Nieuwe Vakbeweging". De kwartiermakers die de nieuwe structuur mochten ontwerpen waren gevestigde poldermensen, geen organizers. De leiding kwam bij Jetta Klijnsma (PvdA-Kamerlid, voormalig staatssecretaris). Het adviesteam dat zij samenstelde liep van een CNV-adviseur en een SP'er tot een vertegenwoordiger van een *werkgeversorganisatie* in de zorg: Frank Bluiminck van ActiZ. Er zat geen enkele actieve kaderorganizer bij, ondanks verzoeken daartoe van Abvakabo. Uit welke klasse de ontwerpers kwamen, was aan de uitkomst te zien: wat ontstond was een dienstverlenende vakbond met een parlement dat mocht adviseren, geen strijdende vakbond met democratische controle.

Medio 2012 werd Ton Heerts — voormalig voorzitter van de AFMP (militaire vakbond), voormalig FNV-vicevoorzitter, voormalig PvdA-kamerlid — tijdelijk voorzitter. In mei 2013 werd de overgangsorganisatie "FNV in Beweging" formeel opgericht op een oprichtingscongres, met Heerts gekozen als voorzitter via directe ledenstemming (62%) boven Abvakabo-voorzitter Corrie van Brenk (38%). De nieuwe structuur introduceerde het ledenparlement — 108 leden gekozen per sector — als hoogste besluitvormingsorgaan, ter vervanging van de oude federatieraad.

Het ledenparlement was van meet af aan een zwak democratisch orgaan. Het communiceerde nauwelijks met het ledenbestand of naar buiten; vergadernotulen waren zo goed als ontoegankelijk; stemmingen waren geheim. Het bestond als formele structuur, zonder de openheid en de communicatie die er een echt kanaal voor ledenmacht van hadden kunnen maken. Zijn autoriteit werd al binnen weken na oprichting getest en hol bevonden. In april 2013 — voordat het oprichtingscongres zelfs had plaatsgevonden — tekende Heerts het Sociaal Akkoord met bedrijven en kabinet: verkorting van de WW-duur en verzwakte ontslagbescherming in ruil voor vage werkgelegenheidstoezeggingen. Het ledenparlement had een strikte motie opgelegd: geen onderhandelingen over WW- of ontslagrechtshervormingen. Heerts maakte bezwaar — "Ik ga niet gebonden aan handen en voeten naar Den Haag" — en het federatiebestuur verzachtte het mandaat. Het ledenbestand werd voor het voldongen feit gesteld, met nauwelijks tijd om achterbannen te raadplegen. De overheid brak vervolgens haar toezegging om EUR 4,3 miljard aan bezuinigingen op te schorten. De adjunct-hoofdredacteur van NRC Handelsblad noemde het "de wonderbaarlijke

pacificatie van de FNV." Het patroon was hetzelfde als bij het pensioenakkoord dat de crisis had veroorzaakt: het leiderschap handelt, de leden worden achteraf geïnformeerd. De nieuwe bestuursstructuren hadden het organogram veranderd zonder de machtsverhoudingen te veranderen.

De formele fusie op 1 januari 2015 ontbond de meeste individuele bonden in een "ongedeelde FNV." De ontbinding was onvolledig. Verscheidene bonden — de Politiebond, de Horecabond, de AOB (Onderwijsbond), Druk en Papier — behielden hun onafhankelijkheid binnen de federatie, met eigen bondsraden en besturen. Eén organisatie verliet de federatie helemaal. ANBO (senioren, zo'n 200.000 leden) was pas in 2009 tot de FNV toegetreden en stapte in januari 2013 alweer op, nog vóór de fusie. Omdat de federatie de contributies en reserves van haar bonden in één centrale kas bundelde, kon een vertrekkende bond zijn geld niet zomaar terugkrijgen. (35)³⁵

De nieuwe structuur nam de energie van de Kloof dichters op en liet haar verdwijnen; organiseren bleef de aparte afdeling die het al was. Ook de pensioen kwestie die de hele herstructurering had veroorzaakt, werd uiteindelijk geregeld langs de lijnen die de leden oorspronkelijk hadden afgewezen. In 2019, onder FNV-voorzitter Han Busker, tekende de FNV een pensioenakkoord dat Tuur Elzinga had uitonderhandeld en verdedigd als vicevoorzitter met pensioenen in zijn portefeuille. Hij werd vervolgens gekozen als voorzitter. Toen Jan de Jong, voorzitter van de sector Senioren, in april 2022 een persbericht uitbracht waarin de sector zijn steun voor de pensioenhervorming introk, royeerde Elzinga's bestuur hem. De rechtvaardiging: hij had "expliciet extern publiciteit geven aan interne verdeeldheid binnen de FNV" en dat kon alleen bedoeld zijn om "de FNV te schaden." Het mechanisme is herkenbaar. Afwijkende meningen worden voorgesteld als ontrouw en de eenheid van de organisatie wordt ingeroepen om juist die achterban het zwijgen op te leggen die het hardst geraakt wordt.

2025: OPNIEUW VAN BOVENAF

De structurele ongelijkmatigheid van de fusie van 2015 is van belang voor wat daarna kwam. Begin 2025 escaleerde een bestuurscrisis snel. De werkorganisatie stelde eenzijdig een gedragscode in. Het ledenparlement verwierp die en nam een motie van

³⁵ Over het congres van Dalfsen, de kwartiermakers en de overgangsperiode FNV in Beweging, zie de Solidariteit.nl-dossiers "FNV, onderweg" en "FNV, van de leden" (meerdere artikelen 2011-2026) en Grenzeloos.org dossier 210. De samenstelling van Klijnsma's adviesteam, de tijdlijn van het Sociaal Akkoord en de moties van het ledenparlement zijn gedocumenteerd in deze bronnen. Over de terugtrekking van ANBO, zie de berichtgeving op Solidariteit.nl over het congres van mei 2013. De Ondernemingskamer-zaak van 2025, de benoeming van Asscher/Heerts en de voorgestelde statutenwijzigingen zijn gedocumenteerd in Solidariteit.nl commentaren C547, C553, C554 en in "Plan voor hervorming FNV torpedeert ledendemocratie," *Jacobin NL*, november 2025.

wantrouwen tegen het bestuur aan. De algemeen directeur en de algemeen secretaris meldden zich ziek, het personeel staakte op 17 februari en in maart trad het bestuur af. FNV Personeel diende samen met 480 leden een verzoek in bij de Ondernemingskamer, gesteund door sectorraden, de ondernemingsraad en de zittende raad van toezicht. Op 13 juni benoemde de rechtbank Lodewijk Asscher (voormalig PvdA-minister) en Ton Heerts (dezelfde voormalige FNV-voorzitter die het Sociaal Akkoord had getekend) als tijdelijke toezichthouders met bevoegdheid over nieuwe verkiezingen en organisatiehervorming. In plaats van de bestuursverkiezingen te faciliteren die het ledenparlement had voorbereid, stelden Asscher en Heerts nieuwe statuten voor ("Voor de toekomst: een sterke FNV!") die de rol van het ledenparlement zouden uithollen ten gunste van sectorgebaseerd bestuur.

Het ledenparlement verwierp dat plan met een krappe meerderheid en nam met grote meerderheden moties aan die het behoud van gekozen besturen en van het ledenparlement eisten. De toezichthouders keerden daarop terug naar de Ondernemingskamer voor ruimere bevoegdheden. Het ledenparlement en de georganiseerde achterban konden geen effectief verzet bieden. Het proces verliep onder strakke tijdsdruk, er bereikte nauwelijks informatie de gewone leden en wat de voorgestelde statuten structureel zouden betekenen werd pas breed begrepen toen het te laat was. Het patroon is niet nieuw: een reorganisatie die de bestuursstructuur verandert zonder iets te doen aan de structurele macht van de werkorganisatie. Maar er zit een extra draai aan. Waar het Sociaal Akkoord van 2013 het ledenparlement omzeilde, wil het voorstel van 2025 zijn feitelijke macht blijvend afschaffen.

De bonden die in 2015 hun onafhankelijkheid behielden hebben institutionele redenen om mee te gaan met de herstructurering: zij hebben al eigen bestuursstructuren en passen van nature in een sectorgebaseerd model. De sectoren binnen de "ongedeelde" FNV hebben ondertussen weinig actieve leden — mede omdat vakbondsbestuurders kaderactiviteit ontmoedigen — wat ze gemakkelijker van bovenaf controleerbaar maakt. Macht verschuiven van het ledenparlement naar de sectoren is in de praktijk macht verschuiven van een orgaan dat — hoe zwak ook — een formeel kanaal bood voor de georganiseerde ledenstem, naar organen waar de werkorganisatie al domineert. De democratische praktijk van het ledenparlement was van meet af aan uitgedund, maar zelfs een nominale democratische structuur kan een plek van strijd worden als genoeg leden zich erbinnen organiseren. De herstructurering van 2025 sluit die centrale mogelijkheid af.

Zowel CORE als de Kloofdichters waren ledengestuurde hervormingsfacties die interne verkiezingen wonnen van een verankerd professioneel leiderschap, en beide realiseerden tijdelijke veranderingen. CORE hield de macht langer vast — de CTU staakte, won en de organisatie-infrastructuur overleefde omdat ze geworteld was in

organische leiders op de scholen. De hervormingen van de Kloofdichters werden geabsorbeerd door een structurele reorganisatie die de dominantie van de werkorganisatie intact liet. De hervormingsenergie verdween in het ledenparlement, dat weinig kon doen om de macht van leden te vergroten. En bij zijn eerste grote test — het Sociaal Akkoord — bleek dat het naar believen kon worden omzeild.

De organisatorische transformatie van CORE werd beproefd en bewezen door collectieve actie die aan elke leraar in Chicago liet zien dat het nieuwe model werkte. De Kloofdichters hadden die test nooit en namen te veel hooi op hun vork door gelijk een worp te doen naar het landelijk bestuur. Hun hervormingen werden doorgevoerd binnen het bestaande poldermodel door de werkorganisatie, wat betekende dat ze altijd kwetsbaar waren om uitgemanoeuvreed te worden door de institutionele machinerie die ze hoopten te transformeren. Een hervormingsfactie die interne verkiezingen wint maar geen macht kan tonen door collectieve actie en die niet breed is geworteld maakt weinig kans.

WAT EEN STAKING DOET EN EEN VERKIEZING NIET

Wat een staking doet en een verkiezing niet kan, is macht verankeren onder het niveau van de leiding. De laag waarop ze inwerkt heet de militante minderheid: een oude syndicalistische term die de Amerikaanse arbeidsjournalist Kim Moody, medeoprichter van *Labor Notes*, nieuw leven inblies. Het is de politiek bewuste kern — hier: de organische leiders op elke school — die tussen ervaringen door de organiseercultuur draagt en kan handelen zonder op aansturing van boven te wachten. (36)³⁶ De staking van 2012 bewees dat dat vermogen dáár verankerd zat en niet alleen in bestuurders die een reorganisatie buitenspel kan zetten. Daarom waren de verworvenheden van CORE robuust. De Kloofdichters hadden een bestuursverkiezing gewonnen, maar misten een brede basis. Hun meerderheid rustte op een ledenbestand dat nauwelijks in beweging was, en was voor de uitvoering dus afhankelijk van de werkorganisatie. Daarmee zit het poldermodel niet alleen stakingen maar ook interne hervorming in de weg.

Maar tien jaar na de oorspronkelijke machtsovername door CORE van de CTU dook het patroon opnieuw op: achtergehouden financiële audits, een huis van afgevaardigden dat publicatie van zijn eigen notulen verbood, leiderschap dat handelde tegen de statuten. Een hervormingsfactie genaamd REAL — ontstaan uit CORE — ging in mei 2025 de verkiezingen in op transparantie. Dankzij de structuur van de CTU was het

³⁶ De "militante minderheid" is een oude revolutionair-syndicalistische en Wobbly-term, nieuw leven ingeblazen door Kim Moody (*On New Terrain*, 2017), voor de politiek bewuste, organisatorisch capabele kern binnen de basis die tussen mobilisaties door een organiseercultuur in stand houdt.

mogelijk die strijd aan te gaan: interne oppositie vormde en deed mee. De winst van de Kloofdichters was oppervlakkiger en de absorptie sneller en vollediger dan die van CORE, wat suggereert dat de staking structureel werk deed — maar het werk was faciliterend, niet preventief. De vraag voor beide facties is niet *of* het patroon opnieuw opduikt maar of de eerdere hervormingen genoeg ruimte boden voor leden om de macht aan te vechten voordat de organisatie het verzet neutraliseert.

De bureaucratische kloof kweekt niet alleen hervormingsfacties binnen de bond; ze zorgt er soms ook voor dat de bond bewust wordt vermeden. In 2017 richtten leraren in het primair onderwijs, gefrustreerd door de afstand tussen de onderwijsbond en de klas, PO in Actie op en trokken ze de onderwijsstakingen van 2017–2019 — dezelfde kloof die de Kloofdichters hadden benoemd, nu van buitenaf aangepakt. Vervolgens werd het initiatief min of meer geabsorbeerd: medeoprichter Thijs Roovers werd lid van de AOb, kwam in het dagelijks bestuur en werd voorzitter — de hervormingsenergie geïnstitutionaliseerd zoals die van de Kloofdichters, alleen van buiten naar binnen. Universitair personeel richtte datzelfde jaar WOinActie op vanwege de werkdruk, met demonstraties, "witte" stakingen en klachten bij de Arbeidsinspectie. Jaren later doet het nog steeds oproepen, maar het bouwde nooit de structuur onder de leden op die aandacht omzet in macht. Bewustwording en lobbywerk, gedragen door gevestigde wetenschappers: mobiliseren in precies McAleveys betekenis. Buiten de bond spelen dezelfde risico's: absorptie, of het mobilisatieplafond. (37)³⁷

HET MEERJARENPLAN VAN 2026: TAAL ZONDER MIDDELEN

Terug naar FNV. De recent aangenomen meerjarenplan bevestigt de hier gestelde diagnose. In juni 2026 nam het FNV-congres onder tijdsdruk *De Kracht van Beweging* aan: het meerjarenbeleid van de federatie voor 2026–2030. Het concept was geschreven door het bestuur onder Hans Spekman. Hierop werden in enkele weken 489 amendementen ingediend, gebundeld in 54 tekstvoorstellen, elk met het stemadvies

37 Over PO in Actie en de overstap van Thijs Roovers naar het AOb-bestuur, zie de berichtgeving van de AOb zelf (aob.nl). Over WOinActie — het ontstaan in 2017, de focus op werkdruk en de actievormen — zie ScienceGuide, "WOinActie: wat heeft drie jaar actievoeren opgeleverd?" (2020) en de organiseercritiek in socialisme.nu, "Hoger onderwijs: hoe verder na de estafettestakingen?"; de heropleving van 2024–2025 is gedocumenteerd in Ewout van den Berg, Lisa Berntsen en Saskia Boumans (red.), *Hoger onderwijs in verzet: documentatie van de actiebeweging tegen de bezuinigingen 2024–2025* (De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, 2025).

van het bestuur. (38)³⁸ Het document leest als een zelfportret van de werkorganisatie. Wat het toegeeft en wil overnemen is even veelzeggend als wat het verzwijgt.

Het stemadvies neemt het vocabulaire over. De definitieve versie opent bij "wat is ervoor nodig" niet met zichtbaarheid of lobby maar met organisatie: "Onze macht komt in de eerste plaats van de organisatie op de werkvloer. Van kadergroepen die elke dag bouwen aan de band met collega's. Een sterk georganiseerde FNV is de basis." Organiseren was ooit het kleine experiment van honderd organizers op tweeduizend personeelsleden; nu heet het een *beproefde en effectieve methode*. Het gesprek van collega tot collega heet *de basis van duurzame betrokkenheid*. En een "sterk georganiseerde FNV" staat als eerste organisatorische prioriteit vermeld, niet als laatste. Aan de oppervlakte lijkt organiseren gewonnen te hebben.

Maar als we kijken naar het 'hoe dan' wordt de spoeling dunner. Elk amendement dat macht zou verplaatsen van de werkorganisatie naar de leden werd afgewezen of uitgehold. De eis van Metaal voor financiële transparantie binnen de bond: niet overgenomen. Het voorstel om kaderleden aan de cao-tafel te laten meepraten in plaats van hen slechts te enquêteren: niet overgenomen, op grond dat het huishoudelijk reglement dit al regelt. Het voorstel om een onafhankelijke FNV-ombudspersoon in te stellen met bevoegdheden over de werkorganisatie én de leden werd afgewezen als "te gedetailleerd." De breed gedragen eis voor bestuursverkiezingen van onderaf werd een belofte om "de statuten met de bondsraad te bespreken." Wat het wél haalde, was taal, uitgesproken prioriteiten en een onderzoeksagenda — nooit een bindende afspraak. Drie voorstellen zouden het lidmaatschap rechtstreeks aan een tastbaar voordeel koppelen: het Gentse model, waarbij de vakbond zelf de werkloosheidsuitkering uitvoert, zoals in België; een wettelijke minimum-cao; en een wettelijk verankerde automatische prijscompensatie. Alle drie verschijnen alleen onder de kop "blijven leren."

De staking ondergaat dezelfde operatie in het klein. Ze overleeft in de tekst: "Staken geldt daarbij als ons krachtigste middel om onze onderhandelingspositie te versterken." Maar het staat onder een opsommingsteken dat is hertiteld tot

38 FNV, *De Kracht van Beweging: Meerjarenbeleid FNV 2026-2030* (goedgekeurd door het congres, 5 juni 2026); de amendementcijfers en pre-adviezen van het bestuur zijn ontleend aan het begeleidende dossier (489 amendementen, 54 tekstvoorstellen). Amendement-ID's bij de in de hoofdtekst genoemde punten: financiële transparantie tussen sectoren en centrum, 285.A (Metaal); kaderleden aan de cao-tafel, 195.A/B (Diensten/Overheid), pre-advies "het huishoudelijk reglement regelt dit al"; de FNV-ombudspersoon, 322.A (NL Zuid-West), "te gedetailleerd"; bestuursverkiezingen van onderaf, 323.A/B/C/D; het uitgebreide recht op politieke en solidariteitsstakingen, 170.A (Diensten); de staken-passage (onder "Actievoeren") verwaterd uit 222.A van Jong ("staken als machtsmiddel"). Het Gentse model, een landelijke minimum-cao en een wettelijke automatische prijscompensatie verschijnen onder "Blijven leren als FNV."

Actievoeren, als één gereedschap uit een niet nader omschreven repertoire. En het is ondergeschikt gemaakt aan de onderhandelingstafel, niet aan het eigen vermogen van de leden. Het uitgebreide recht op politieke stakingen en solidariteitsstakingen over sectoren heen is een echte winst. Maar een recht is iets wat je in de wet verdedigt en het meerjarenplan verbindt zich aan niets dat het vermogen om te staken zou opbouwen. Aan geen van de oplopende collectieve acties waarmee een bond test én opbouwt of hij überhaupt kán staken: een handtekeningenactie met ruime meerderheid, een stickerdag, een proefstaking. Het benoemt het krachtigste wapen van de leden en onderneemt niets om het te slijpen.

Dezelfde kloof loopt door in wat het plan over de eigen krimp zegt. Het plan is eerlijk over de stagnatie: de bond "stabiliseert in ledental, maar grote ledengroei blijft uit". En op sommige plekken verbindt het zich wél aan organiseren. Kaderleden vormen "de basis van vakbondsmacht". Er moeten nieuwe kaderleden worden geworven en opgeleid. Leden worden "structureel getraind" om samen met collega's macht op te bouwen. En actievoeren met sterke kadergroepen "zorgt voor betere resultaten en ledengroei." Wat het niet doet, is de twee schakels leggen die die keten zouden laten werken. Voor groei is de concrete toezegging marketing: een strategie die werving op de werkvloer versmelt met "datagedreven marketing", lid-werft-lid en het beter in de markt zetten van de individuele dienstverlening. De vraag hoe de bond groeit, is zelf verlaagd tot onderzoeksprioriteit. En wat betreft handelingsvermogen verbindt het plan zich, zoals hierboven, aan geen van de oplopende collectieve acties die geschoolde leden tot een stakingsvaardig ledenbestand maken. In een tijd van verval benoemt het plan dus de keten van werving via kader naar actie en belegt het de twee dragende schakels bij marketing en onderzoek. Weer dezelfde taal zonder middelen.

Als zodanig passen het plan en de herstructurering van 2025 bij elkaar: ze zijn de programmatische en de bestuurlijke kant van één en dezelfde ontkoppeling. De hervorming herschikte de organen waardoor leden hadden kunnen spreken; het meerjarenplan vertelt die leden wat het apparaat namens hen zal doen — dienstverlening in plaats van het handelingsvermogen dat de herstructurering ondermijnde. Het pensioenakkoord dat de leden ooit afwezen staat in het meerjarenplan als uitgangspunt, de geschiedenis onvermeld. Het document beschrijft geen organisatie die zich opmaakt om haar leden de handelingsvermogen in handen te geven. Het beschrijft een organisatie die heeft geleerd te zeggen dat ze dat zal doen.

HET POLITIEKE PROBLEEM

In haar boek laat McAlevee de vraag buiten beschouwing hoe vakbonden zich tot politieke partijen moeten verhouden. Dat is een gebrek, geen versimpeling — haar eigen Amerikaanse casussen laten zien dat je de politieke context als vakbond niet kan

negeren. En de FNV-analyse kan die vraag al helemaal niet laten liggen: waar de Amerikaanse band tussen partij en vakbond informeel is, institutionaliseert het poldermodel de relatie vakbond-partij-bedrijf. De Nederlandse casus is geen ander probleem, maar een steviger verankerde, zichtbaardere illustratie.

Kim Moody's werk illustreert dit in de Amerikaanse context. Zijn analyse van de Democratische Partij in *On New Terrain* (2017) laat zien wat er gebeurde met elke poging van vakbonden om die partij van binnenuit te hervormen: de Rainbow Coalition, de Progressive Alliance, het Democratic Socialist Organizing Committee (DSOC). Ze werden allemaal opgeslokt door een partij die tegelijk naar rechts bewoog, onder druk van bedrijfslobby's, de Democratic Leadership Council en interne hervormingen die de macht bij een kleine elite concentreerden. (39)³⁹

McAleveys eigen casussen laten zien waarom dit er ook binnen haar eigen raamwerk toe doet. Achtendertig procent van de vakbondshuishoudens in Wisconsin stemde voor het behoud van gouverneur Scott Walker, kort nadat hij werkenden in de publieke sector hun collectieve onderhandelingsrechten ontnam. In Michigan verwierpen kiezers een referendumvoorstel om collectieve onderhandelingsbescherming in de staatsgrondwet te verankeren, waarna de gouverneur snel right-to-work-wetgeving doorvoerde. Dit zijn problemen van politiek bewustzijn die je niet kan duiden of voorkomen als je uitsluitend op de werkvloer organiseert. De oorzaak is politiek. De vakbonden koppelden de politiek van hun leden aan de Democratische Partij, die niets leverde maar wel loyaliteit eiste. Daardoor bouwden ze nooit een eigen, onafhankelijke arbeiderspolitiek op en bleven leden achter met de boodschap van die partij in plaats van met een eigen klasse-analyse. Toen de aanval kwam, hadden vakbondshuishoudens weinig om op terug te vallen en stemde een groot deel voor de krachten die hen ondermijnden.

De Nederlandse variant is minder dramatisch maar structureel parallel. De FNV investeert in partijrelaties — historisch met de PvdA, breder met GroenLinks en het links-van-het-midden blok — in plaats van in ledenorganisatie. De Beer en Berntsen documenteren de voortdurende informele banden: voormalig FNV-voorzitter Agnes Jongerius ging naar het Europees Parlement voor de PvdA; voormalig CNV-vicevoorzitter Aart Jan de Geus werd Minister van Sociale Zaken voor het CDA; voormalig Jong-CNV-voorzitter Jesse Klaver werd leider van GroenLinks. De SP, die beweert de uitzondering te zijn, volgt hetzelfde patroon: Ron Meyer, betrokken bij *Schoon Genoeg* campagnes, werd SP-partijleider — en bracht het mobilisatiemodel mee, waarbij hij het *Our Revolution*-sjabloon van door staf aangestuurde

³⁹ Kim Moody, *On New Terrain*, hoofdstuk 8. De Nederlandse institutionele context verschilt (evenredige vertegenwoordiging, coalitiepolitiek, poldermodel), maar de structurele dynamiek — vakbondsleiderschap dat investeert in partijrelaties in plaats van in ledenorganisatie — is vergelijkbaar.

massacampagnes naar Nederland probeerde te vertalen. De volgende partijleider, Lilian Marijnissen, kwam eveneens uit de FNV-werkorganisatie, zonder zichtbare organiser-ervaring of interesse daarin.

Wat veelzeggend is, is niet de richting van de circulatie tussen bond en partij, maar wie wordt toegelaten. Eén laag beweegt zich vrij tussen vakbondsleiding, partijpolitiek en de organen die worden ingesteld om de crises van de bond zelf te beheersen. Bestuurders uit de werkorganisatie en bondsvoorzitters stromen door naar het parlement. En de beweging loopt de andere kant op zodra het apparaat beheerd moet worden: de PvdA- en SER-figuren die de herstructurering van 2011–2013 leidden, en de voormalig PvdA-minister en voormalig FNV-voorzitter die de rechtbank in 2025 als toezichthouders aanstelde. Het kaderlid komt er nergens tussen. Geen enkele kaderorganizer stijgt door naar een bonds- of partijbestuur en niemand van hen mocht in de buurt komen van het herontwerp van de bond. Wie wordt toegelaten, bekleedde al een professionele of politieke functie. De doorstroom tussen partij en vakbond die zo ontstaat, levert precies de mensen op die de crises moeten beheersen die haar eigen logica veroorzaakt. Het resultaat is dat het politieke bewustzijn van arbeiders wordt gevormd door professionele bestuurders in plaats van door eigen ervaringen van collectieve strijd.

HET GELD VAN DE BEDRIJVEN

De Beer en Berntsen, zelf geen radicalen, concluderen dat "marginalisering het meest waarschijnlijke scenario lijkt voor de Nederlandse vakbonden." De formele positie van de vakbond blijft bestaan zolang bedrijven en de staat er baat bij hebben — en naarmate het ledenbestand blijft eroderen, "kan uiteindelijk een punt worden bereikt waarop de werkgevers en de overheid de vakbonden niet langer nodig hebben om maatschappelijke en politieke steun voor hun doelen veilig te stellen." Dit is het eindspel van de bond als belangenbehartiger: wie zijn bestaansrecht ontleent aan een plek in het bestel in plaats van aan de macht van zijn leden, kan opzij worden geschoven zodra het bestel hem niet meer nodig heeft.

De ondergeschiktheid is niet alleen politiek maar ook financieel. De gepubliceerde cijfers van de FNV tonen dat 24 procent van haar inkomsten uit werkgeversbronnen komt — 7 procent uit directe werkgeversbijdragen en 17 procent uit door werkgevers gefinancierde sociale fondsen. Een onderzoek van Follow the Money uit 2023 naar cao-financiering laat zien hoe dat werkt. Van de 180 sectoren met een cao hebben er 122 een sociaal fonds, gezamenlijk bestuurd door werkgevers en vakbonden, waar de werkgeversbijdragen doorheen lopen. De FNV domineert die fondsen: ze heeft de meeste bestuurszetels en in sommige gevallen ontvangt zij het hele bedrag als eerste, waarna andere vakbonden accountantsverklaringen moeten indienen om hun deel te

krijgen. (40)⁴⁰ Dit geeft de FNV institutionele macht over kleinere vakbonden, maar het bindt de organisatorische overleving van de FNV ook aan het systeem dat ze zou moeten aanvechten.

Bedrijven zijn er openhartig over. In 2008 begon ING nieuwe werkers desgewenst een door de bank betaald vakbondslicmaatschap aan te bieden — bij een bedrijf met een lage organisatiegraad. Bedrijven willen de bonden niet kwijt als onderhandelingspartner, aldus Breij, en zijn bereid daarvoor te betalen — via de cao en nu ook door het lidmaatschap zelf te financieren. "Dankzij werkgeversbijdragen", schrijft hij, "lijken nog al wat bonden zichzelf nu overeind te kunnen houden" — precies waarom hij zich afvraagt of hun onafhankelijkheid daarmee "in het geding" is. (41)⁴¹

Toen Follow the Money om financiële details vroeg, weigerde de FNV met als uitleg dat ze niet wil dat bedrijven weten hoe lang ze een staking kan volhouden — een antwoord dat zowel de afhankelijkheid als het bewustzijn ervan onthult.

Zoals Paul de Beer in hetzelfde onderzoek opmerkt, maakt dalend ledental vakbonden steeds afhankelijker van werkgeversbijdragen, waarmee de autonomie wordt ondermijnd waarop de legitimiteit van het systeem rust.

En zo'n fonds betaalt alleen de bonden die de cao ook tekenen. Daarmee is die financiering net zo goed een drukmiddel als een subsidie. "Een vakbond die niet tekent, krijgt straks ook geen geld meer," aldus een FNV-bestuurder — "dat is een drukmiddel waarmee werkgevers de uitkomst van cao-onderhandelingen kunnen beïnvloeden." Ondernemers en gele vakbonden sluiten dan ook een groeiend aantal akkoorden zonder de FNV. In het uiterste geval gaat dat via bonden die bestaan om betaald te worden. De Landelijke Belangenvereniging (LBV) bijvoorbeeld tekende een cao voor

40 Casper Rouffaer en Tom Claessens, "Vakbond De Unie morrelt aan de fundamente van het poldermodel," *Follow the Money*, 2023. Het primaire onderwerp van het onderzoek is de DigiC-methode van De Unie voor cao-onderhandelingen, maar het documenteert het bredere systeem van werkgeversfinanciering waarvan alle vakbonden — inclusief de FNV — afhankelijk zijn. De FNV-inkomstenopsplitsing (7% werkgeversbijdragen, 17% sociale fondsen) is afkomstig uit de eigen gepubliceerde kerncijfers van de FNV. De weigering van de FNV om nadere financiële details te delen en Paul de Beers analyse van groeiende werkgeversafhankelijkheid zijn uit hetzelfde stuk, evenals de typering door de FNV-bestuurder van de alleen-bij-ondertekening-uitbetaalde fondsbijdrage als "drukmiddel" (in de sector technische groothandel, waar een nieuw opgericht sociaal fonds de FNV uitsloot). Een follow-up uit 2025 (Rouffaer, "Vakbond verkoos geld boven achterban — onder druk van oud-VVD-minister," *Follow the Money*, 2025) documenteert een concreet geval waarin het mechanisme in werking trad: De Unie trok zich binnen zes dagen terug uit een gesloten cao voor 5.000 beveiligers na ontvangst van een financieel ultimatum van de voorzitter van de werkgeversvereniging en koos EUR 200.000 aan jaarlijkse werkgeversbijdragen boven het onderhandelingsresultaat dat ze acht weken eerder had bereikt.

41 Breij, *Twee miljoen leden*. De passage over werkgeversbijdragen en de ING-casus uit 2008 komen uit dezelfde historische hoofdstukken.

200.000 uitzendkrachten, tot woede van de FNV, het CNV en De Unie. Zij noemden haar "een familiebedrijf" dat "tegen betaling bereid is om werkgevers te helpen"; werkgeverskoepel VNO-NCW had haar zelf al eerder betiteld als "de Antillenroute van de arbeidsverhoudingen." (42)⁴² De FNV wordt dus ondermijnd door hetzelfde systeem waar ze ook baat bij heeft. Gele vakbonden bedreigen haar positie, maar de hervorming die dat zou verhelpen — het loskoppelen van vakbondsfinanciering en cao-onderhandelingen, zoals arbeidsjuristen hebben voorgesteld — zou ook haar eigen greep op die fondsen wegnemen. Het FNV-standpunt om "slechte" akkoorden te weigeren is principieel, maar kost direct inkomsten. Zo ontstaat een blijvende spanning tussen integriteit en voortbestaan, die een bond die vooral belangenbehartiger is niet kan oplossen.

DE ZETEL IN HET PENSIOENFONDS

Het pensioenfondsbestuur voegt nog een laag toe. Door de FNV voorgedragen bestuursleden — vaak specialisten — zitten in de besturen van pensioenfondsen die miljarden aan uitgesteld loon van arbeiders beheren. Zowel het juridische raamwerk als de institutionele cultuur behandelt dit beheer als een technische kwestie over rendement en risicoparameters — niet als een politieke kwestie over wat er met het geld van arbeiders gebeurt.

Het recht legt de bestuurders een zorgplicht op — de fiduciaire plicht — en vult die in als: haal het beste financiële resultaat. Daarmee wordt de machtsuitoefening gedepolitiseerd precies waar die het grootst is: de beleggingsbeslissingen die bepalen waar het kapitaal van arbeiders heen gaat en wiens belangen het dient. Gewone leden hebben geen zicht op deze beslissingen. Het ledenparlement werd wellicht geïnformeerd, maar door de ondoorzichtigheid heeft het ledenbestand geen basis om een oordeel te vormen, laat staan bestuurders ter verantwoording te roepen. De zaken uit de sectie over pensioenen zijn extreme gevallen: ingepikte reserves, doofpotaffaires, geheimhoudingsverklaringen. Maar ze gebeuren in een bredere omgeving waarin afgevaardigden en bestuurders opgaan in een financieel bestuurssysteem waarvan zij de normen overnemen — en waarin zij macht uitoefenen over geld waarvan de eigenaren niet kunnen zien wat ermee gebeurt. Dat dit niet algemeen als politiek probleem wordt begrepen is zelf onderdeel van het probleem.

Die zetel is bovendien zwakker dan hij oogt, door de manier waarop de fondsen zelf gebouwd zijn. Rond de eeuwwisseling werden de grote bedrijfstakfondsen in tweeën

42 Rouffaer en Claessens, "Vakbond De Unie morrelt aan de fundamenteën van het poldermodel." Het LBV-/ "Antillenroute"-voorbeeld — de eigen woorden van de FNV, het CNV en De Unie voor de bond die een cao tekende voor 200.000 uitzendkrachten — is daar gedocumenteerd.

gesplitst: ABP en PFZW werden kleine rompfondsen — een bestuur met een secretariaat — terwijl het werk verhuisde naar afzonderlijke uitvoeringsorganisaties, APG (voor het ABP) en PGGM (voor PFZW), met duizenden medewerkers. De uitvoerder belegt, draait de ICT, doet de communicatie, schrijft de verslaglegging; ABP en APG zitten in hetzelfde gebouw. De splitsing werd gerechtvaardigd met concurrentie: uitvoerders zouden gaan dingen naar de gunst van de fondsen en daardoor beter of goedkoper worden. Die concurrentie kwam er nooit, waardoor de salarissen die zij moest rechtvaardigen op niets rusten. Wat de splitsing wél opleverde, is een bestuur dat voor mensen, informatie en kennis afhankelijk is van de organisatie die het formeel inhuurt, en dat soms helemaal niet weet waarin belegd wordt. De vorm is dezelfde als die van dit artikel: een lekenbestuur dat formeel de leiding heeft, een professioneel apparaat dat de kennis bezit en het verschil daartussen dat de uitkomst bepaalt. Met dit verschil dat het lekenbestuur hier het orgaan is waarin de door de bond voorgedragen bestuursleden zitten. Een FNV-vertegenwoordiger moet de beleggingsbeslissingen dus over twee van zulke kloven heen zien te bereiken in plaats van één.

De verantwoordingsorganen staan nog verder weg: ze hebben geen zeggenschap over de drie dingen die het meest uitmaken — waarin het fonds belegt, hoe het zijn aandelen stemt en wat het vermogensbeheer mag kosten. En de toezichthouder levert niet wat het bestuur ontbeert. De Nederlandsche Bank (DNB) begrenst wat een fonds mag uitkeren, maar stelt geen plafond aan wat het mag uitgeven. De regel die de kortingen van 2013 afdwong heeft dus geen tegenhanger aan de kostenkant. En daar ging, volgens Hollanders' cijfers, ongeveer een kwart van de circa 30 miljard euro aan jaarlijkse premie-inleg heen, grotendeels naar vermogensbeheer.⁽⁴³⁾⁴³

Dit zwaard snijdt aan twee kanten. Een zetel in de besturen van deze pensioenfondsen is echte winst, geen val die de bond had moeten weigeren. Beter dat georganiseerde arbeid zit waar de beleggingsbeslissingen vallen, dan dat het geld volledig aan de financiële sector wordt overgelaten. Precies daarom zitten ze daar. Maar wat ze

⁴³ Over de splitsing van de bedrijfstakfondsen en wat die met het bestuur deed: David Hollanders in Sjarrel Massops interview "Pensioenen, vermogensbeheer en rol vakbeweging," *Solidariteit* (2019), het tweede van de twee: de opdeling van ABP en PFZW in rompfondsen en de uitvoerders APG en PGGM, het overwicht van de uitvoerders in "mensen, informatie en competentie," de concurrentie die de salarissen moest rechtvaardigen en er nooit kwam (plus het verder uitbesteden waardoor die salarissen formeel in de private sector uitgekeerd worden), bestuurders die "in het geheel niet [weten] waarin belegd wordt," het gebrek aan invloed van de verantwoordingsorganen op beleggingen, stemgedrag in aandeelhoudersvergaderingen en vermogensbeheerkosten en de asymmetrie in het toezicht — "uitkeringen kunnen volgens DNB dus wel te hoog zijn, maar kosten zijn dat nooit." Het kostencijfer (circa 25 procent van zo'n 30 miljard euro jaarlijkse premie, vooral vermogensbeheer) is van hem en hangt af van de gekozen definitie: toezicht- en sectorrapportages zetten kosten af tegen het beheerd vermogen, waar de percentages klein ogen. Het staat hier dus als zijn claim, niet als vaststaand cijfer.

beheren is niet simpelweg uitgesteld loon van werkenden en het zo noemen is onderdeel van het probleem. Wat de fondsen aanhouden is financieel kapitaal: ruim een biljoen euro dat belegd moet worden om te groeien, uit rendementen die elders aan arbeid worden onttrokken. Een pensioen dat hierop berust, koppelt de bestaanszekerheid van werkenden dus aan precies de accumulatie die hen uitknijpt. Het maakt hen tot rentenier op afstand, met een belang bij hoge rendementen dat botst met hun belang als werkende en met hun solidariteit met werkenden elders.

Daarom lijven bestuurszetels iedereen die ze bezetten in: de eigen logica van het fonds is die van het kapitaal. Zitting nemen in het bestuur is die logica uitvoeren. Je neemt de normen van de zorgplicht over en wordt zo opnieuw slachtoffer én drager tegelijk; de winst en de inlijving komen door dezelfde deur binnen. Die druk is structureel, geen kwestie van tekortschietende wilskracht. Alleen tegenmacht van leden die je bij de les houden voorkomt dat je dat inzicht verliest — maar dan ga je dus in tegen de logica van het pensioenfonds zelf en niet alleen tegen de staf.

Een pensioenfonds is, omdat het kapitaal beheert, niet alleen een val maar ook een hefboom. En hoe vakbonden daar gebruik van maken is op zichzelf veelzeggend. Er zijn drie manieren om fondsen te politiseren. De eerste is beleggingen terugtrekken als openlijk politieke daad. De Nederlandse vakbeweging heeft die weg bij mijn weten pas één keer bewandeld: in 2014, toen PGGM, dat het zorgfonds PFZW beheert, zich terugtrok uit vijf Israëlische banken vanwege hun financiering van nederzettingen in de bezette gebieden. De BDS-beweging had daarvoor gepleit. Israël protesteerde en ontbood de Nederlandse ambassadeur. Het geval is vooral opvallend omdat het de uitzondering betreft. De tweede manier is beleggingen terugtrekken op een manier die als prudentie kan worden uitgelegd. Het vertrek uit fossiele brandstoffen — ABP haalde er in 2021 15 miljard euro uit, PFZW en het metaalpensioenfonds PME volgden — kwam pas na jaren campagnevoeren. En het werd verkocht als een financieel risico op lange termijn in plaats van als een politieke keuze, waarmee men de politieke angel eruit haalde. Dat contrast is de les in het klein: de hefboom komt in beweging zodra het politieke als 'goed beleid' kan worden vermomd en zit vast als dat niet lukt.

De derde weg ging betreft eigendom. Rudolf Meidner, econoom van de Zweedse vakcentrale LO, stelde de Zweedse vakbeweging in de jaren zeventig voor om winstgevende bedrijven te verplichten jaarlijks nieuwe aandelen uit te geven aan door de vakbond bestuurd fondsen. Zo zou arbeid geleidelijk zeggenschap opbouwen: kapitaal socialiseren via het instrument dat de vakbond nu inkapselt. Dat plan werd uitgekleeft na hevig verzet en in 1991 afgeschaft. Elke weg vraagt van de bond dat hij

het fonds ziet als kapitaal dat je kunt inzetten, in plaats van als uitgesteld loon dat je moet veiligstellen. En in brede zin doen vakbonden daar bijna niets mee. (44)⁴⁴

De vraag is of het poldermodel zélf het mechanisme is dat de overheersing van de leden door de werkorganisatie in stand houdt. En of welke organisatiehervorming dan ook kan slagen zolang de vakbond afhankelijk blijft van overlegorganen die zijn gebouwd om overeenstemming tussen kapitaal en arbeid te produceren.

Organisatiehervorming zonder politieke onafhankelijkheid schiet tekort: een vakbond die zijn leden briljant organiseert maar hun macht doorsluisst naar partijen die het kapitaal dienen, herhaalt de ondergeschiktheid alleen op een hoger niveau. Politieke onafhankelijkheid zonder organisatorische omslag leidt nergens toe: wie zich onafhankelijk verklaart van het poldermodel maar geen geloofwaardige stakingsdreiging kan organiseren, heeft niets om mee onafhankelijk *te zijn*. Noch McAlevey noch Moody biedt een aanpak die beide omvat. Het argument over klassenverhoudingen binnen bewegingen laat zien waarom. Wat bevochten moet worden, zijn niet alleen werkwijzen, maar de materiële belangen van de mensen die van die werkwijzen profiteren. En die belangen zullen zich tegen reorganisatie verzetten om dezelfde redenen waarmee elk klassenvoorrecht wordt verdedigd.

CONCLUSIE

De vraag uit de titel heeft een eerlijk antwoord: op dit moment ligt de macht vooral bij de werkorganisatie. De institutionele positie van de FNV, haar overlegtoegang, haar bestuurszetels bij pensioenfondsen, haar inkomstenstroom — die behoren aan het professionele apparaat, niet aan de leden wier collectieve actie het enige is dat het apparaat werkelijke hefboom zou geven. De leden zijn formeel soeverein. In de praktijk zijn ze een publiek.

44 Over de desinvestering van 2014: PGGM, vermogensbeheerder van het zorgfonds PFZW, sloot Bank Hapoalim, Bank Leumi, First International Bank of Israel, Israel Discount Bank en Mizrahi Tefahot per 1 januari 2014 uit, met als reden hun financiering van nederzettingen in de bezette Palestijnse gebieden in strijd met het internationaal recht; Israël ontbood daarop de Nederlandse ambassadeur (berichtgeving in *Investment & Pensions Europe* en *Electronic Intifada*, 2014). Over de uitstap uit fossiele brandstoffen: na ruwweg zeven jaar campagnevoeren (ABP Fossielvrij / GoFossilFree) kondigde ABP op 26 oktober 2021 aan zo'n 15 miljard euro aan fossiele producenten te zullen verkopen, af te ronden begin 2023; PFZW en PME volgden onder druk van deelnemers. Over het Meidner-plan: het werknemersfondsvoorstel van Rudolf Meidner, in 1976 aangenomen door het congres van de Zweedse LO, zou winstgevendende bedrijven hebben verplicht jaarlijks aandelen ter waarde van zo'n 20 procent van de winst uit te geven aan vakbondsgecontroleerde collectieve fondsen, met geleidelijke overdracht van eigendom aan arbeid; de in 1983 aangenomen versie was drastisch verwaterd (vijf kleine regionale fondsen, ver onder de oorspronkelijke ambitie) en werd door de aantredende centrumrechtse regering in 1991 afgeschaft. Zie Joe Guinan, "Socialising Capital: Looking Back on the Meidner Plan."

Dat is een uitspraak over posities, niet over de mensen die ze bekleden. Niets hiervan berust op de motieven of het karakter van de beroepskrachten van de bond. De meesten werken hard in een lastige baan. Velen zien het hier beschreven probleem scherper dan welke buitenstaander ook. En veel van het scherpste verzet in dit artikel kwam uit de organisatie zelf: de Kloofdichters waren kaderleden en bondsraadsleden, de pensioencomités bestonden uit kaderleden en de sectorvoorzitter die in 2022 werd geroyeerd was een gekozen bestuurder. Wat dit stuk laat zien, is welk gedrag een positie beloont. Een apparaat waarvan de inkomsten, de toegang en het voortbestaan niet afhangen van de vraag of leden in beweging komen, zal zich op den duur en gemiddeld genomen gedragen alsof het niet van hen afhangt — ongeacht wie je aanneemt. Als je de bestuurders vervangt terwijl je de afhankelijkheidsstructuur intact laat, vind je na een paar jaar hoogstwaarschijnlijk hetzelfde gedrag weer — wat ongeveer is wat de eigen hervormingsepisodes van de FNV laten zien. De vraag is niet wie er schuldig is. De vraag is waar een positie haar bestaan aan ontleent, want dat is het deel dat je opnieuw kunt inrichten.

Het hier besproken bewijsmateriaal laat zien dat verandering mogelijk is. De linkse organisatoren van de CIO bouwden vakbonden die zowel de meest effectieve als de meest democratische waren. De groep CORE binnen de CTU herbouwde er een in twee jaar. Dit zijn geen utopische voorbeelden — het zijn gedocumenteerde casussen van vakbonden waar het antwoord op de vraag waar de macht vandaan komt een tijd lang luidde: "van de leden." Dat het antwoord de neiging heeft terug te glijden betekent niet dat het probleem onoplosbaar is. Het betekent dat de verandering herhaaldelijk bevochten moet worden en dat de organisatorische kenmerken die het bevechten mogelijk maken er meer toe doen dan welke permanente oplossing ook.

De vraag is niet uniek voor vakbonden. Het is de vraag die elke organisatie die beweert een achterban te vertegenwoordigen moet beantwoorden — en mijn artikel over NGO's traceert dezelfde dynamiek bij stichtingen, belangenbehartigingsorganisaties en sociale bewegingen. Maar de vakbond is waar je dit het best ziet: bij andere organisaties is "het personeel" een tekortkoming, bij een vakbond een innerlijke tegenspraak — want een vakbond zonder ledenmacht is geen vakbond.

Hoe die strijd te voeren is een kwestie van schaal. De organisatiegerichte kern die haar zou moeten dragen — de militante minderheid — is voorlopig te klein om een confrontatie op de schaal van de pensioenstrijd of van de federatie zelf te winnen en vast te houden. Een groep die zo'n confrontatie opzoekt voordat ze een basis heeft opgebouwd, is opnieuw de Kloofdichters.

De eerste taak is dus de keuze van het terrein. Dat zijn de sectoren en subsectoren waar de werkorganisatie het zwakst is, of het meest afhankelijk van haar leden. De

hoeken die aan concurrentie blootstaan, slecht georganiseerd zijn en strijdbaar. Waar de positie van het apparaat niet op traagheid en automatische incasso alleen in stand blijft en waar de bond al draait op kaderactiviteit in plaats van ondanks haar. Daar kan een militante minderheid het vermogen opbouwen dat zich later verspreidt en daar toetst een staking, wanneer ze komt, iets echts. Het plan van 2026 liet, hoe veel het ook laat liggen, de bruggenhoofden achter om mee te bouwen: toegang tot de werkvloer, ledenwerving van collega tot collega en lokale zelforganisatie — aangenomen als tekst waaraan de leden het apparaat kunnen houden. En de sectoren die het mechanisme benoemden — Metaal, Jong en de scherpste van de lokale netwerken — zijn de plek waar een basis zich het eerst zou kunnen vormen. Vakbondsmacht komt niet van de federatie. Ze wordt opgebouwd, als ze wordt opgebouwd, op de plekken waar het apparaat de minste reden heeft om te kijken.

BIBLIOGRAFIE

Breed Protest tegen de Pensioenroof. breedprotesttegenpensioenroof.nl.

Breij, Bert. *Twee miljoen leden: Over het verleden, de toekomst en het heden van de Nederlandse vakbeweging*. Amsterdam: Vakbondshistorische Vereniging, 2008.

CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek). "Percentage vakbondsleden onder werknemers verder gedaald." 2024.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/37/percentage-vakbondsleden-onder-werknemers-verder-gedaald>.

CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek). "Wat kenmerkt vakbondsleden?" *Statistische Trends*, 2023. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2023/wat-kenmerkt-vakbondsleden-onepage=true>.

Connolly, Heather, Stefania Marino, en Miguel Martinez Lucio. "'Justice for Janitors' Goes Dutch: The Limits and Possibilities of Unions' Adoption of Organizing in a Context of Regulated Social Partnership." *Work, Employment and Society* 31, nr. 2 (2017): 319–335.

De Beer, Paul, en Lisa Berntsen. "Trade Unions in the Netherlands: Erosion of Their Power Base in the Stable Polder Model." In *Trade Unions in the European Union*, onder redactie van Jeremy Waddington, Torsten Müller, en Kurt Vandaele, 799–832. Brussel: Peter Lang/ETUI, 2023.

De Beer, Paul, et al., red. *Polderen en strijden*. Amsterdam: Van Gennep, 2025.

Driessen, Chris, David Hollanders, e.a. *Positie en strategie van de vakbeweging: beschouwingen, analyses en voorstellen*. Amsterdam: De Burcht (Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging), 2018.

Fantasia, Rick, en Kim Voss. *Hard Work: Remaking the American Labor Movement*. Berkeley: University of California Press, 2004.

FNV. *De Kracht van Beweging: Meerjarenbeleid FNV 2026–2030*. Amsterdam: FNV, 2026.

Foster, William Z. *Organizing Methods in the Steel Industry*. New York: Workers Library Publishers, 1936.

Grimbergen, Cees. *Zwarte Zwanen*. Documentaireserie. Omroep MAX, 2013–2025.

Guinan, Joe. "Socialising Capital: Looking Back on the Meidner Plan." *International Journal of Public Policy* 15, no. 1/2 (2019): 38–58.

Hancké, Bob. *Sociaal bewustzijn en vakbondsdemocratie*. Licentiaatsverhandeling, Vrije Universiteit Brussel, 1985.

Hancké, Bob. "Vakbondsleden en vakbondsdemocratie." *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2, nr. 4 (1986): 30–43.

Hyman, Richard. *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. Londen: Macmillan, 1975.

Knotter, Ad. "Justice for Janitors Goes Dutch." *International Review of Social History* 62, nr. 1 (2017).

Massop, Sjarrel. "Interview met econoom David Hollanders over de pensioenen (1): De mythe van de dekkingsgraden" en "(2): Pensioenen, vermogensbeheer en rol vakbeweging." *Solidariteit*, 2019. solidariteit.nl.

McAlevy, Jane. *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*. New York: Oxford University Press, 2016.

Moody, Kim. *On New Terrain: How Capital Is Reshaping the Battleground of Class War*. Chicago: Haymarket Books, 2017.

Müller-Jentsch, Walther. "Trade Unions as Intermediary Organizations." *Economic and Industrial Democracy* 6, nr. 1 (1985): 3–33.

"Pensioencomités in debat met vicevoorzitter FNV Elzinga." Globalinfo.nl, 2020.

Piven, Frances Fox, en Richard A. Cloward. *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail*. New York: Vintage, 1977.

Red het Pensioenstelsel (Landelijk Actiecomité van FNV-kaderleden).
redhetpensioenstelsel.nl.

Rouffaer, Casper. "Vakbond verkoos geld boven achterban — onder druk van oud-VVD-minister." *Follow the Money*, 2025.

Rouffaer, Casper, en Tom Claessens. "Vakbond De Unie morrelt aan de fundamente van het poldermodel." *Follow the Money*, 2023.

Stepan-Norris, Judith, en Maurice Zeitlin. *Left Out: Reds and America's Industrial Unions*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Tamminga, Menno. *De vuist van de vakbond*. 2017.

Van den Berg, Ewout, Lisa Berntsen, en Saskia Boumans, red. *Hoger onderwijs in verzet: documentatie van de actiebeweging tegen de bezuinigingen 2024-2025*. Amsterdam: De Burcht (Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging), 2025.

Van der Meer, Tom. "Het electorale fundament van de SP - en de dramatische campagne van 2012." StukRoodVlees, 13 juni 2014. <https://stukroodvlees.nl/het-electorale-fundament-van-de-sp-en-de-dramatische-campagne-van-2012/>.

Van Dijk, Jan Joost, Matthias van Rossum, Moira van Diepen, Rosa Kösters, en Arthur Scholte. *Precaire polder*. Amsterdam: IISG, 2018.