

# Van tegenkracht naar medemacht

*De vakbeweging van kritische beweging tot rechterhand van de macht*

HANS BOOT<sup>1</sup>

*In dit artikel wordt ingegaan op de rol van de vakbeweging in de kritische discussie over het neoliberalisme en het formuleren van alternatieven hiervoor. Hiertoe wordt ingezoomd op de bestaansgrond van de vakbeweging FNV, die in feite gekenmerkt wordt door een dubbele functie. Enerzijds is de vakbeweging een collectieve organisatie die tegenover het kapitalistisch systeem staat en haar doelen tracht te bereiken door confrontatie en strijd. Anderzijds is de vakbeweging een vereniging die deel uitmaakt van datzelfde kapitalistisch systeem en zich laat leiden door samenwerking en overleg. Geconstateerd wordt dat de afgelopen decennia een aanzienlijke verschuiving heeft plaatsgevonden in deze dubbelrol van de vakbeweging. Vormde de beweging aanvankelijk met name een tegenmacht voor beleid, inmiddels ligt de nadruk meer op de functie van de beweging als 'medemacht' voor overheidsbeleid. Illustratief voor deze verandering is de waarneming dat de vakbeweging processen van liberalisering en privatisering, nooit principieel ter discussie heeft gesteld. Tegelijkertijd hebben deze processen collectieve problemen gecreëerd, waarvoor de vakbeweging de ogen niet kan sluiten, en waarop zij actie zal moeten ondernemen. Geconcludeerd wordt dan ook dat de vakbeweging uiteindelijk klem is komen te zitten in haar eigen dubbelrol, en dat herbezinning op deze rol nodig is om bij te kunnen dragen aan alternatieven voor het huidige economische beleid.*

De privatisering van overheidsactiviteiten in Nederland gedurende de afgelopen twintig jaar maakt deel uit van de neoliberale herstructurering van de kapitalistische productiewijze. Bevorderd, zo niet opgelegd door instellingen op mondiaal en Europees niveau bleef weinig voor de mechanismen van de markt gespaard. Concurrentie, profijtbegin-sel en 'eigen belang eerst' werden de onderdanen in de botten en hersenen gestempeld. Zo werd de omvorming van 'publiek' naar 'privaat' ook een ideologisch voertuig voor het heersende denken over de organisatie van de arbeid, de vrijetijdsbesteding, de schone kunsten en niet te vergeten de belangenbehartiging door de vakorganisaties. Binnen en buiten het bedrijf werden sociale relaties geregeerd door het cliëntendom; intern en extern ging de vakbeweging daarin mee.

Om deze meegaande vakbeweging te begrijpen, schetsen we haar toestand. Dan zal blijken dat de vakbeweging ten tijde van het neoliberalisme een bijzondere vorm is van de vakbeweging van vóór het neoliberalisme. Juist de 'oude' kenmerken hebben haar overgevoelig gemaakt voor het neoliberalisme.

Gemakshalve blijft deze schets beperkt tot de gezichtsbepalende vakcentrale FNV en de bij haar aangesloten bonden. Deze hebben de privatisering niet met gesloten ogen ge-

volgd. Waar de gevolgen een negatieve beoordeling kregen, is geprobeerd deze te neutraliseren in de cao's. Dat lukt maar ten dele, onder meer omdat de FNV in de sociale zekerheid private verzekeringen en private arbeidsbemiddeling niet schuwt.

### **In zaken**

Voor die oude en nieuwe kenmerken is het aardig eens te rade te gaan bij een drietal voorzitters van de vakcentrales NVV (één van de voorgangers van de FNV) en FNV.

In 1932 blikte Jan Oudegeest als oud-voorzitter van het NVV, terug op de eerste decennia van de moderne vakbeweging:

*"Na 1906 werd den vakbonden geleerd, zoveel mogelijk loonbewegingen te maken met vermijding van stakingen en uitsluitingen en langs den weg der onderhandelingen te trachten tot verbetering der toestanden te geraken. (...) De vakbeweging moet erop ingericht zijn geld te verdienen voor haar leden. Haar taak is: zaken te doen met de ondernemers of met de wetgeving (...)." (Oudegeest 1932, p. 12)*

In 1969 gaf André Kloos, toen voorzitter van het NVV, zijn ideaalbeeld van de vakbeweging:

*"Een moderne vakbond zou eigenlijk een alles omvattend sociaal-economisch service-instituut moeten zijn met een perfect werkende klantendienst, waar de leden op elk moment met hun moeilijkheden en klachten terecht kunnen en waar alles gedaan wordt om hen tevreden te stellen." (Kloos 1969, p. 120)*

In 1998 deed Lodewijk de Waal, voorzitter van de FNV, aan dertig buitenlandse bondsbestuurders een bekentenis bij het oprichtingscongres van FNV Bondgenoten:

*"Het is raar voor een vakbondsbestuurder om dat te zeggen, maar een organisatiegraad van bijvoorbeeld 60 procent zou niet goed zijn. Een zekere mate van onmacht hoort erbij. Dat neemt niet weg dat ik op zichzelf best de organisatiegraad in Nederland wat hoger zou willen. Maar ik zie een nieuw evenwicht in de relaties met werkgevers en overheid liever ontstaan bij een organisatiegraad van hooguit zo'n 35 procent. Een machtspositie die veel sterker is, zo sterk dat een vakbond alle veranderingen tegen zou kunnen houden, is niet goed. Essentieel is voor het poldermodel dat er een besef van onmacht is bij elk van de drie partijen. (Het Financieele Dagblad, 20 oktober 1998)*

Voorzitters maken de geschiedenis niet, ook niet wanneer zij bij gelegenheid uitspraken doen die meer kritisch en strijdbaar van toon zijn. Toch kan er van uitgegaan worden dat zij een redelijk betrouwbaar beeld geven van de dominante opvattingen binnen de Nederlandse vakbeweging. Te herkennen zijn:

- een vorm van belangenbehartiging die binnen de grenzen van het kapitalisme

blijft,

- een streven naar arbeidsrust via zakelijke samenwerking met ondernemers en staat,
- een visie op democratie waarin het 'voor de leden' het 'door de leden' overvleugelt en \* een bereidheid verantwoordelijkheid te nemen voor de bestaande machtsverhoudingen.

De recente financiële perikelen van FNV en FNV Bondgenoten die aan de dalende beurskoersen worden toegeschreven, laten de sprong zien van 'zaken doen' naar 'in zaken gaan'. De vroegere tegenstrever is van sociale partner een leermeester geworden die in macht niet te evenaren, maar in gedrag wel te kopiëren is. Met als gevolg deelname aan de euforie van de beurshausse, aan het flitsgeld en aan het blufmanagement. Hierdoor raakte de traditionele beleggingsvoorzichtigheid die bestond uit risico's vermijden, geld opeisbaar houden en begroting niet besmetten, in de vergetelheid.

### **Crisis**

Deze vakbeweging wordt sinds 1906, met een kritisch oog naar de wilde tijden ervoor, modern genoemd en is in de loop der jaren voorzien van toevoegingen als 'ingegroeid', 'coöperatief', 'meedenkend' en 'geïntegreerd'. In het tijdperk van het neoliberalisme zijn deze keurmerken niet afgeschud. Wel ondergingen ze een uitbreiding die als volgt samen te vatten is:

*de 'postmoderne' vakbeweging is op weg afscheid te nemen van haar mogelijkheid een 'tegenmacht' te zijn en de overgang te maken naar een positie van 'co-maker' van de macht en van de markt.*

Dat deze overgang zonder veel oppositie verlopen is, kan begrepen worden uit de geschiedenis van de Nederlandse vakbeweging die in vergelijking met haar burens in de omringende landen in een aantal opzichten uniek is.<sup>2</sup> Zo sluit ze in haar beginperiode niet aan op een bestaande traditie van 'werkplaatsorganisatie' uit de ambachtelijke fase, is ze dientengevolge binnen de bedrijven zwak georganiseerd en sterk op de vestiging van sociale wetgeving georiënteerd, kent zij een lage organisatiegraad en vooral na de Tweede Wereldoorlog een zeer geringe stakingsfrequentie. Al in het begin van de vorige eeuw werd de 'ingroei' in de heersende structuren als een deugd beschouwd (De Jong 1956, p. XIII) en de aanzet gegeven voor een verplaatsing van de vakbondsstrijd "van de straat naar de groene tafels" (idem. p. 148). Daarmee is de basis gelegd voor een centralistisch en bureaucratisch ingerichte organisatie, die tijdens de vervolmaking van de corporatistische overlegstructuren na 1945 uitgroeide tot een 'sociale partner' van staat en ondernemers.

In de naoorlogse evolutie naar 'het poldermodel' is twee maal gesproken van een vakbeweging in crisis. De eerste keer was in de beginjaren zestig. Toen liep de, met volle instemming van het NVV opgezette, strakke loonbeheersing vast en gingen leden meer dan ze kwamen (Ter Hoeven, uitgesproken in Rotterdam, 7 juni 1963, p. 4). Het antwoord daarop, eerst in de industrie en later in andere sectoren, was een poging het centralisme te corrigeren door via het bedrijvenwerk de bonden een gezicht te geven en

de leden een stem binnen de arbeidsorganisatie. Tot een definitieve breuk met het centralisme leidde deze heroriëntatie niet (Van Vliet 1969, p. 561). De tweede keer was halverwege de jaren tachtig. Na één van de meest strijdbare perioden van de Nederlandse vakbeweging bereikten de gevolgen van de internationale economische neergang ook ons land. Om de abrupt stijgende werkloosheid<sup>3</sup> te keren, werd moeizaam gezocht naar een akkoord met de ondernemers dat uiteindelijk in 1982 totstandkwam.<sup>4</sup> Daarvoor en daarna daalde de organisatiegraad zo sterk<sup>5</sup> dat alarm werd geslagen en in 1986 het project FNV 2000 verscheen dat sterk geïnspireerd was door het service-instituut van Kloos. Beide - akkoord en project - konden het tij voor de vakbeweging niet keren, sindsdien zou misschien zelfs van een vakbeweging in 'permanente crisis' gesproken kunnen worden. Deze uitte zich zowel in de reactie op de komst van het neoliberalisme gedurende de afgelopen twee decennia als in de veranderingen van de interne organisatie.

### Herstructurering

De economische, politieke en sociale herstructurering van beginjaren tachtig bracht deze staatsgeoriënteerde en ondernemersvriendelijke vakbeweging niet tot een fundamenteel weerwerk. Wel kwam ze als het ware in de lucht te hangen. De marktvolgende staat bood minder ruimte voor beleidsbeïnvloeding en de ondernemers dicteerden de constructieve samenwerking via de logica van de markt. Een paar illustraties aan de hand van de effecten van de nog aan de gang zijnde herstructurering:

#### *De transnationalisering van de economie*

- De zwakke organisatie op bedrijfs- en concernniveau kan de marginalisering van het centraal overleg en de gedeeltelijke verschuiving van de beslissingen naar het Europees niveau niet compenseren. Bovendien is een internationaal, door de leden gedragen vakbondswerk onderontwikkeld. Dat de FNV binnen het Europees Verbond van Vakverenigingen (EVV) de grootste pleitbezorger is van de *sociale dialoog* met de Europese ondernemers, lijkt dan bijna een logisch gevolg (zie FNV 1996). Van die dialoog wordt veel verwacht, zoals blijkt uit de constructieve benadering van de besprekingen over een Multilateraal Akkoord inzake Investerings (MAI). Zonder enige machtsvorming worden voorzichtige eisen in de onderhandelingen gebracht, zoals een gedragscode, sociale plichten en minimumnormen voor transnationale investeerders (zie FNV 1998). Met de onderhandelingen over de privatisering van de economische activiteiten in de dienstensector, evenals MAI op wereldschaal, is het niet beter gesteld. De Nederlandse vakbeweging zit op de tribune. Een uitzondering zijn leden van ABVAKABO FNV die geluiden van zorg en kritiek laten horen, maar zowel het hoofdbestuur van deze bond als het federatiebestuur van de FNV stellen zich afwachtend op. Zeer ten onrechte, omdat deze liberalisering niet alleen de toegang tot bijvoorbeeld het onderwijs, de gezondheidszorg en het personenvervoer verder zal beperken, maar ook een verslechtering van de arbeidsvoorwaarden zal inhouden (Keune 2003).

- Met het EVV streeft de FNV een sociaal Europa na. De zware bezuinigingen die het gevolg zijn van het Verdrag van Maastricht (1991) worden onvermijdelijk geacht, zij het niet toegejuicht. De vage afspraken in Amsterdam (1997) en Luxemburg (1997) over terugdringing van de werkloosheid komen niet onder vuur te liggen door steun of deelname aan de Euromarsen tegen werkloosheid, armoede en sociale uitsluiting. Ook in 1999 in Keulen, waar een pact voor werkgelegenheid op de agenda staat dat een sociaal Europa geen millimeter dichterbij zal brengen, ontbreken EVV en FNV bij de protestacties. Het jaar daarop gaat een select groepje bestuurders en kaderleden met het vliegtuig naar Nice om zich aan te sluiten bij een betoging van het EVV. Ook daarna is de FNV, in tegenstelling tot vakorganisaties in landen als België, Frankrijk, Italië en Spanje, op geen enkele manier betrokken bij de brede Eurokritische stroming, ze volgt het EVV.<sup>6</sup> Zelfs wanneer 20 juni van dit jaar het ontwerp van de Europese Constitutie verschijnt dat in navolging van het Handvest van de Grondrechten van Nice geen sociale rechten kent, blijft de sociale dialoog intact.

#### *De marktvolgende staat*

- Behalve dat publieke diensten worden overgenomen door private ondernemingen, wordt 'het publieke' volgens de beginselen van de markt bestuurd. Dus marktwerking in publieke handen zoals bij de verzelfstandiging van de Nederlandse Spoorwegen. Of ook, een school of buurthuis reorganiseren en daarna beheren als waren ze een bedrijf. Zelden zijn deze vormen van marktwerking door de vakbeweging principieel ter discussie gesteld, laat staan bestreden. Ze worden als een gegeven beschouwd of als een gepasseerd station en hoogstens wat betreft de gevolgen voor het 'zittend personeel' kritisch begeleid.
- Bij de structuurwijziging van het stelsel van sociale zekerheid van januari 2000 vormt de FNV met de ondernemersorganisatie VNO-NCW 'één front' tegenover het tweede Paarse kabinet ten gunste van een *verdere privatisering*. De Waal spreekt daarbij het verwijt uit dat Paars lijdt aan "een vorm van staatsocialisme anno 1920. De overheid wil een grote uitkeringsfabriek instellen en een adviesraadge waar wij in zitten. Dit staat haaks op de manier waarop wij in het poldermodel met elkaar overleggen." (NRC Handelsblad, 24 november 1999) Tegenover 'het publieke' stelt hij dus de coalitie met de ondernemers, hetgeen resulteert in een gezamenlijk beheer van de miljarden waarmee private reïntegratiebedrijven werklozen en arbeidsongeschikt verklaarden naar werk trachten te bemiddelen. Op deze manier kan de vakbeweging de toegang tot allerlei beheersfuncties behouden en op z'n minst suggereren dat de verdeling van de financiële middelen beïnvloed kan worden.
- Ruim twee jaar later wordt in de Sociaal Economische Raad overeenstemming bereikt over de herziening van de Wet op de Arbeidsongeschiktheid. In dit gedeeltelijk door Balkenende I en II overgenomen akkoord komen de mensen die niet volledig en 'duurzaam' arbeidsongeschikt worden verklaard in een gepriva-

tiseerd reïntegratie-regime. Via een veiling is de handel in 'contingenten' zieke werknemers inmiddels een realiteit. Het Tilburgse verzekeringsbedrijf Interpolis, ook eigenaar van arbodiensten, belt de zieke al na een week om in reïntegratie genomen te worden. Volgens deze dochter van de Rabobank is slechts zo'n 30 procent van de thuisblijvers "onomstotelijk, medisch aantoonbaar" ziek. Om die 'reden' is de beoordeling van het ziekteverzuim zoveel mogelijk uit het medische circuit gehaald en in handen gelegd van arbeidsdeskundigen en conflictbemiddelaars. Tijdens de presentatie van de jaarcijfers van 2001 schonk Interpolis klare wijn. Investerings- en reïntegratie dienen de som van verzekeringsuitkeringen bij ziekte en arbeidsongeschiktheid te verlagen (NRC Handelsblad, 29 maart 2002).

De staat bezit sinds 2001 ook een reïntegratiebedrijf, NV Kliq, voortgekomen uit het vroegere Arbeidsbureau. Kort na de oprichting zijn 700 arbeidsplaatsen geschrappt en in april van dit jaar nog eens 800. Volgens de directeur van Kliq zullen er nog honderden moeten volgen. Hij is van mening dat de arbeidsvoorwaarden in vergelijking met de private concurrenten "te ruim" en de lonen onvoldoende variabel zijn. Over degenen die mogen blijven, zegt hij: "De selectie van deze mensen moet op basis gaan van kwaliteit en niet van anciënniteit." (NRC Handelsblad, 20 juni 2003)

- De krachtige steun van de FNV aan het poldermodel, waarin de staat wettelijke en andere belemmeringen voor een vrije markt ten gunste van de ondernemers opruimt, is veelzeggend. De vakbeweging heeft het gedragen en in de Europese Unie uitgedragen. Maar De Waal wil de laatste tijd af van dit "P-woord" dat, zo legt hij studenten van de Haagse Hogeschool uit, "inmiddels synoniem is voor vlak, kleurloos, handjeklap". Hij geeft de voorkeur aan "passie" en aan de voor Nederland zo karakteristieke term "overlegeconomie". (FNV berichtenservice, 11 december 2001) Wat hij daarmee bedoelt, illustreert hij aan zijn ervaringen met Balkenende II: "In de overlegtraditie konden we met elkaar dealen. Nu houdt het kabinet strikt vast aan zijn beleid, de werkgevers doen niks, wij moeten bewegen. Ik zit volkomen klem." (De Volkskrant, 28 juni 2003)

Overigens is de gangbare opvatting dat dit 'model' met het akkoord van Wassenaar een breukpunt betekent in de Nederlandse sociale geschiedenis, een misvatting. Eerder is sprake van een markeringspunt. Het akkoord en de latere uitwerking tot het poldermodel, de aanduiding is van 1997, passen in de traditie van de Nederlandse vakbeweging en de sociaal-economische verhoudingen; een postmodern huwelijk tussen corporatisme en neoliberalisme.

#### *De flexibele onderneming*

- De herstructurering van de economie raakt uiteraard de organisatie van de arbeid het hardst. Mede door de technologie van de flexibele productie is daarvan de flexibele onderneming het resultaat. De transnationalisering, de digitalisering en de verwevenheid van de 'oude' sectoren hebben tot een veralgemening van mana-

gementstrategieën geleid. Ook daarin is de marktwerking een vitaal element: bijvoorbeeld resultaat- en budgetverantwoordelijkheid, intern ondernemerschap en prestatiebeloning.

Tekenend is dat Nederland *Euromeister* flexibiliteit wordt genoemd. Deeltijd-, contract- en uitzendarbeid, overwerk, flexibiliteit op de arbeidsplaats en van de arbeidstijd en loonflexibiliteit zijn sinds 1982 aanzienlijk toegenomen en scoren internationaal hoog. Evenals de klachten over te zware arbeid en een te hoog werktempo en de uitstoot in de arbeidsongeschiktheid op 'psychische gronden' van in meerderheid jongeren en vrouwen. Het poldermodel heeft deze ontwikkeling naar een flexibele onderneming bevordert en kan daarmee betiteld worden als een stress- en uitsluitingmodel; de hoge werkloosheid en arbeidsongeschiktheid onder migranten is daarvan een uitdrukking.<sup>22</sup>

- Ook de flexibele onderneming wordt nauwelijks gehinderd door de vakbeweging. In 1993 sluit ze met de ondernemers een centraal akkoord, de Nieuwe Koers. Daarin wordt, evenals in 1982, een loonmaatregel van de regering voorkomen door afspraken te maken over loonmatiging en een streven naar nieuwe werkgelegenheid. Tevens is de weg vrijgemaakt voor een flexibilisering van de lonen door de koppeling aan het bedrijfsresultaat. Een vaak goed geïnformeerd dagblad geeft het volgende commentaar: "Als dit de leden over de streep trekt, kan het akkoord juist de smeerolie zijn om de noodzakelijke hervormingen soepeler te laten verlopen. Zo is het een wezenlijk onderdeel van Hollands crisismanagement." (Het Financieel Dagblad, 6/8 november 1993)
- Tijdens een conferentie van de FNV, eind 1995, over arbeidsorganisatie, managementstrategieën en vakbeweging - motto Het betere werk - vallen twee zaken op. In de eerste plaats worden de betreffende strategieën niet geproblematiseerd, maar wordt het management verweten niet in praktijk te brengen wat het op papier beweert aan ontplooiingsmogelijkheden via het Human Resource Management. Hierdoor domineren 'bedreigingen' over 'kansen', worden afspraken geschonden en ontstaat er geen eerlijke win-win-situatie. Een *beter management* zou de oplossing zijn. In de tweede plaats worden randvoorwaarden gesteld aan de al jaren optredende effecten als snijden in de leegloop, met de productie mee ademende arbeidstijd, verplaatsing van risico's naar de periferie, verlaging van de bezettingsgraad en verhoging van de werkdruk (Sprenger 1996).<sup>8</sup> Voetbaltrainers zouden zeggen dat de FNV achter de feiten aanloopt.
- Helaas blijft het daar niet bij. Steeds meer wordt de arbeidsplaats het exclusieve domein van het management en komt de vakorganisatie op een nog grotere afstand te staan van de dagelijkse ervaringen en belangen van werknemers en werknemers. Zo is een managementverwachting dat in de flexibele onderneming werknemers een 'open boek' zijn; hun talenten, vaardigheden, interesses, voorkeuren, emoties zijn profijtlijker dan hun rechten. Behalve de ideologische werking van autonomie en zelfsturing - 'controleer jezelf en je wordt gecontroleerd' - is de productieorganisatie zo ingericht dat werknemers in een klantverhouding staan, aan elkaar leveren en onderling scherp calculeren. Denkend en handelend als een on-

dernemer, zijn sociale rechten - in de zin van bijvoorbeeld de bescherming van lichamelijke en geestelijke gezondheid - hinderpalen. De mogelijkheid zich te verenigen in een bond op basis van een collectief belang wordt verdrongen door de georganiseerde binding, 'commitment', aan het ondernemersbelang.

- Bovendien heeft het oude verschijnsel van uitbesteding een nieuwe groep 'kleine zelfstandigen' (zonder personeel, zzp'ers) voortgebracht waarin die 'nieuwe werknemer' meer dan een idee is en reëel bestaat. Deze 'opdrachtnemer' staat model voor het hoog gewaardeerde goed van 'employability': volledig beschikbaar, risicodragend en vers opgeleid. Verschillende bonden organiseren de laatste jaren deze groeiende groep zzp'ers gretig. Dat gebeurt in aparte verenigingen die vooral functioneren als beroepsorganisatie: bijvoorbeeld steun bij de financiële administratie, de vaststelling van tarieven en een ondernemingsplan. Een hachelijk initiatief, want zzp'ers zijn elkaars concurrenten en halen 'employabel' werk weg uit de traditionele arbeidsorganisatie. Niet alleen in de bouw, de media en de informatietechnologie, maar ook in het onderwijs en de thuiszorg zijn zzp'ers werkzaam. In het laatste geval werken ze via een bemiddelingsbureau op budgetbasis voor opdrachtgevers, bijvoorbeeld een invalide met een kleine uitkering, die zorg kopen met een persoonsgebonden budget. Dat in dergelijke verhoudingen de solidariteit tussen opdrachtnemers onderling en met de opdrachtgevers in strijd is met de materiële omstandigheden, mag toch wel een ernstige complicatie voor de betreffende bonden genoemd worden.

### **Zaakwaarnemerschap**

Met FNV 2000 wil de FNV door een nieuw imago - 'raad en steun' in plaats van 'rood en staking' - de nieuwe werknemer aantrekken en de ondervertegenwoordiging van jongeren, vrouwen, migranten en flexarbeiders terugdringen. Dat zou moeten gebeuren via een individuele benadering van advies-, hulp- en dienstverlening. Hoewel het aantal vrouwelijke leden is toegenomen, zijn de overige resultaten mager. De ledenaanwas is zelfs achtergebleven bij de groei van de beroepsbevolking en jongeren blijven weg. De effecten op de organisatie zijn, na een gefaseerde invoering, echter ingrijpend. Ook hiervan een paar illustraties:

- Het vakbondslicid wordt benaderd als een gebruiker van vakbondsdiensten. Daaronder vallen consumptiegoederen, vakantiereizen en hypotheekadviezen. Met de verzelfstandigde Ledenservice wordt als verzekeringsbedrijf de concurrentie aangegaan op de markt van 'welzijn en geluk'.<sup>9</sup>
- Het kaderlid wordt een professionele zaakwaarnemer. Voorzien van functieomschrijving, kaderloopbaanproject, faciliteiten en een contract van loyaliteit in de uitvoering van het vakbondsbeleid, treedt hij of zij de wereld binnen van vakbondsemployability die ook buiten de vakbeweging nuttig is.
- De bestuurder wordt omgevormd tot coach van zelfregulerende kaderteams en ondernemingsraden. De rekrutering wordt meer extern. Gesproken wordt van een 'union resource manager'.



- De werkorganisatie wordt ingericht als een bedrijf. In de bedrijfsvoering worden onderdelen verzelfstandigd en werkzaamheden uitbesteed. Gebruik van bijvoorbeeld scholing loopt via het principe van intern ondernemerschap.
- De individuele en collectieve belangenbehartiging worden institutioneel gescheiden. Hierdoor wordt de maatschappelijke tendens van individualisering bekrachtigd.
- De bijeenkomsten hebben een party- of festivalkarakter, waarin leden uitgenodigd worden mee te denken en mee te praten. De interne democratie wordt meer en meer georganiseerd volgens marketingprincipes (telefonische enquêtes, 'open' sessies, schriftelijke raadpleging van steekproeven uit het ledenbestand en dergelijke).<sup>10</sup>

Met de FNV, uw zaakwaarnemer is het 'gewone lid' meer consument van vakbondsproducten dan producent van vakbondsactiviteiten, is de individuele belangenbehartiging onttrokken aan het dagelijks vakbondswerk, is de marktwerking tot leidraad gemaakt en het apparaat gemodelleerd naar de opvattingen van het moderne management.

Gezamenlijk geven deze kenmerken een extra impuls aan de traditionele bureaucratisering van de vakorganisaties. Tijdens de crisis van FNV Bondgenoten werd dat op twee manieren zichtbaar. Interim managers werden aangetrokken om hun krachtig reorganisatieverleden op de werkorganisatie los te laten. Het debat over de crisis en de daaruit voortkomende kritische stromingen waren vooral een aangelegenheid van bestuurders en beleidsmedewerkers.<sup>11</sup> Hoewel het financieel debacle onmiskenbaar was en alle aandacht trok - wanbeheer, mismanagement, externe factoren, enzovoort - werd de achtergrond gevormd door een algemene beleidscrisis. Zij het beperkt uitgewerkt en voorzichtig geformuleerd, bleek dat ook uit interne stukken van 'de oppositie'. Gesproken werd van beleid van onderop, de bond teruggeven aan de leden en hernieuwde koppeling individuele en collectieve belangenbehartiging.<sup>12</sup> Eind vorig jaar werd de crisis bezworen met de verkiezing van een nieuw bestuur. De voorzitter, Van der Kolk, deelde desgevraagd mee dat op een breuk met het gevoerde beleid niet gerekend hoeft te worden. Met wat zijn voorganger, Hans de Vries, als een paradepaardje beschouwde - de financiële adviesdienst (de Volkskrant, 24 mei 2002) - wilde Van der Kolk doorgaan. "We moeten ons concentreren op de kerntaak [belangenbehartiging] en van daaruit duidelijk maken dat het loont om lid te zijn van een vakbond. De cao geldt natuurlijk voor iedereen, maar we kunnen collectieve afspraken maken die leden voordeel opleveren. (...) Ook daar moeten we dan in adviseren, vandaar bijvoorbeeld FNV Financieel Advies." (Solidariteit, juni 2003)

### **Co-maker**

FNV 2000 is geen op zichzelf staand project. De onderliggende visie hangt samen met de depolitiserende werking van het poldermodel. Dat is te merken aan de nieuwe Grondslag die bij het twintigjarig bestaan van de FNV, september 1996, gepresenteerd werd. De FNV wil positiever, bijdetijdser en sympathieker 'overkomen' en neemt afscheid van de maatschappijkritische passages uit de Grondslag van 1981. De brede

vakbeweging wordt losgelaten en arbeid en inkomen vormen de 'core business'. Bovendien wordt het recht op zeggenschap van verschaffers van risicokapitaal erkend. Professionalisering van activiteiten heeft tot gevolg dat emancipatie plaatsmaakt voor zaakwaarnemerschap en beweging voor bureau. Hoewel de nieuwe Grondslag daar niet expliciet op ingaat, is de strekking dat de vakbeweging als tegenmacht wordt verlaten. In dezelfde periode omarmt de FNV het door managers ontwikkelde begrip 'employability'. Tegen het element daarin van scholing zal geen vakbonds lid bezwaar maken. Met de suggestie dat scholing werkzekerheid biedt, ligt het echter anders. 'Baas voor jou tien anderen' is voor weinigen en dan ook nog tijdelijk weggelegd. Kees Korevaar, toen beleidsmedewerker van de Industriebond FNV, ziet nieuwe taken voor de bonden opdoemen en wil de dienstverlening uitbreiden naar het terrein van scholing- en loopbaanadvies en pleit voor "(...) een beleid waarin nauwere aansluiting gezocht wordt bij de onderneming". (de Volkskrant, 15 augustus 1996) Twee jaar later, Koorevaar is dan bestuurder bij FNV Bondgenoten, werkt hij deze gedachte uit. De advies- en verzekeringstaak dient in de cao vastgelegd te worden om de concurrentie aan te kunnen gaan met de oprukkende commerciële adviesbureaus en verzekeraars. "De concurrentie voor vakbonden wordt groter. (...) Werknemers krijgen in de cao weer zichtbaar waar voor hun geld. De bondsleden krijgen daar ook nog eens zelf zeggenschap over. Die hebben tegelijkertijd een rechtsbijstandsverzekering voor het geval er ruzie met de baas dreigt. En er staat meer op stapel: loopbaanadvies, schadeclaims bij beroepsziektes. Laat de concurrentie maar komen." (de Volkskrant, 11 mei 1998)<sup>13</sup>

Uit de recente ontwikkelingen van de FNV kunnen minimaal drie processen gehaald worden.

1. De nieuwe oriëntatie op de werkvloer houdt zowel een individualisering in van collectieve problemen als een integratie in het bedrijfsbeleid.
2. De oorsprong van de vakbeweging van zelfactiviteit en zelforganisatie van de leden wordt verlaten en vervangen door een klantenbinding, een vakbondsconsumentisme. De rechtvaardiging wordt gevonden in het 'nieuwe' mensbeeld van de keuzevrije burger en de mondige werknemer die wars is van collectieve acties.
3. Op een algemener niveau ontpopt de FNV zich steeds meer als co-maker van macht en markt. Een districtsbestuurder van de toenmalige Industriebond FNV bij Hoogovens vatte dit in een vroeg stadium al aardig samen: "Je bent bijna co-maker van het beleid. Maar is dat verkeerd? Als het in het voordeel is van mijn leden, wil ik best meedenken met de directie. (...) Ik kan me indenken dat de leden primair de kont tegen de krib willen gooien, maar daar zit ik niet voor. (...) Je moet als bestuurder kunnen aansluiten bij twee wellicht strijdige uitgangspunten en moet proberen recht te doen aan beide kanten." (de Volkskrant, 30 oktober 1992)

### **Dubbelkarakter**

Er is dus weinig reden om van de FNV alternatieven voor het neoliberalisme te verwachten. Tenminste als deze alternatieven niet opgevat worden als minder of meer verlichte varianten van het bestaande en uitgegaan wordt van het dominante beleid van de vakcentrale. De vraag is dan of de FNV en haar bonden definitief afgeschreven moeten worden bij een zoektocht naar alternatieven die het neoliberalisme ter discussie stellen. Een zoektocht die kan uitmonden in een oppositionele koers tegenover het neoliberale beleid en zijn ideologische effecten waarin de markt en zijn mechanismen als de natuurlijke toestand van de samenleving worden opgevat.

Om die vraag te beantwoorden kan het zogenaamde dubbelkarakter van de vakbeweging enig soulaas bieden (zie bijv. Hyman 1989, pp. 245-251; Harmsen 1973; Van Thijn 1956). Kort samengevat, houdt deze 'dubbele functie' het volgende in. In de bestaansgrond van vakbonden liggen twee karakters opgesloten die gelijktijdig aanwezig zijn en een tegenstrijdige potentie kennen. Het ene kan herleid worden tot het feit dat een bond een collectieve organisatie is van loon- en uitkeringafhankelijken die tegenover het kapitalistisch systeem en de ondernemers staat, die in strijd is met dat systeem en daarmee de potentie van 'tegenmacht' bevat. In het andere 'karakter' komt tot uitdrukking dat een bond een vereniging is van leden met verschillende opvattingen, posities en belangen die binnen het kapitalistisch systeem functioneert, die deel uitmaakt van dat systeem en daarmee de potentie heeft een 'medemacht' te zijn.

Globaal uitgewerkt en in *extremen* geformuleerd kan het ene karakter tot een vakbeweging leiden die zich door confrontatie, conflict en strijd kenmerkt en in het andere karakter door samenwerking, overeenstemming en overleg. In een tijdperk, in de vakbeweging als geheel, in elke bond afzonderlijk en in essentie in elke vakbondssituatie zijn beide potenties in één of andere verwevenheid aan de orde. Onder invloed van externe (internationaal, economische conjunctuur) en interne (ledenbestand, democratie) ontwikkelingen en krachtsverhoudingen manifesteert de één zich sterker dan de andere, domineert de één gedurende langere of kortere tijd over de ander.

Afgezet tegen de Nederlandse vakbeweging kan gezegd worden dat met uitzondering van een paar perioden en van 'oude' sectoren als de havens, de bouw en delen van de industrie de 'medemacht' de 'tegenmacht' sterk overvleugeld heeft. Het geschetste profiel van de postmoderne vakbeweging bevestigt dat en biedt - in ieder geval op de korte termijn - weinig perspectief op ingrijpende verschuivingen. Maar geredeneerd vanuit het dubbelkarakter van de vakbeweging, de mogelijkheid dat ondernemers hun reële machtspositie aanscherpen en het feit dat ook het neoliberalisme collectieve problemen voortbrengt, zal de FNV als 'medemacht' minstens haarscheurtjes vertonen. Die koers loopt namelijk op tegen de contradicties en de grenzen van het neoliberalisme in het algemeen en van de neoliberale bedrijfsvoering in het bijzonder. De vraag is of deze strijdigheden aangegrepen worden voor de ontwikkeling van een alternatief beleid, bijvoorbeeld waar het stelsel van sociale zekerheid marktconform is gereorganiseerd.<sup>14</sup>

## **Bovenwettelijk**

Op de deregulering en gedeeltelijke privatisering van de ziektewet, beginjaren negentig, antwoordde de FNV met een koers van 'wat de politiek kapot maakt, repareren we via de cao'. Zo werden de bovenwettelijke uitkeringen geboren die bijvoorbeeld ook bij de WAO werden bedongen. Voortzetting van de acties na de grootste vakbondsdemonstratie ooit, Malieveld 1991, werd zinloos geacht en de wereld van de politiek leek onbeïnvloedbaar. Deze beslissing hield in dat de beperkingen van de reparatiestrategie voor lief werden genomen. Immers, niet alle arbeid wordt gereguleerd via een collectieve arbeidsovereenkomst en bijvoorbeeld uitbestede arbeid komt vaak - zonder reparatie - in een slechtere cao terecht. Bovendien betreffen de compensaties afzonderlijke onderdelen van arbeidsvoorwaarden en vallen niet alle aantastingen binnen het bereik van de collectieve arbeidsovereenkomst. En tenslotte zijn de onderhandelingen nu eenmaal gebaseerd op het principe 'voor wat, hoort wat'. "Anders gezegd: wat in de collectieve voorziening geschrapt wordt, zal in de cao opnieuw betaald moeten worden." (In 't Veld, 2002)

Niettemin zijn in de loop der jaren heel wat bovenwettelijke regelingen vastgelegd. Maar gezien de als verloren beschouwde strijd op het terrein van de politiek, waren deze resultaten erg afhankelijk van de ruimte die de ondernemers wensten te bieden. Dus kwetsbaar en om de zoveel tijd opnieuw binnen te halen. Bovendien waren ook op andere terreinen aanpassingen van de wetgeving doorgevoerd die onderhandelingen oproepen. Bijvoorbeeld de Arbeidstijdenwet die een standaardregeling en een overlegregeling bevat. De eerste is de wettelijke ondergrens, de tweede - betere - kan 'in overleg' vastgesteld worden. Zeker waar op het niveau van onderneming of sector weinig onderhandelingskracht ontwikkeld kan worden, resteert het minimum.

Zo ontstond een terugkerende cyclus van wetgeving die verslechtert, de ondernemer die daarin meegaat en vervolgens de bond die met een reparatiepoging reageert. Een defensieve teruggang die van onderdeel naar onderdeel ging, het cao-boek alsmaar dikker maakte en weinigen kon inspireren.

Voldoende redenen voor een ernstige bezinning. Het al genoemde akkoord in de SER over een herziening van de Wet op de Arbeidsongeschiktheid, begin 2002, lijkt daar het resultaat van. Omdat in de ogen van de FNV 'de politiek' geen alternatieven bood en harde maatregelen beraamde, werd in zee gegaan met de ondernemers die best een beetje ruzie wilden met Paars. De bereikte overeenstemming kende zelfs voor de Nederlandse overlegeconomie een heel bijzondere paragraaf. De vakbeweging liet de mogelijkheid los van een bovenwettelijke uitkering in het tweede ziektejaar en aanvaardde de betaling van maximaal 70 procent van het loon. Ze zag dus af van vrije onderhandelingen en gaf daarmee haar ziel weg.

Vakbondsleden reageerden furieus, ook op andere delen van het akkoord. De triomfantelijk gebrachte daling van de instroom in de WAO met 75 procent was het gevolg van een nieuwe definitie en de privatisering van het stelsel kreeg meer ruimte.<sup>15</sup> Deze kritiek drong door tot de federatieraad van de FNV, maar haalde net geen meerderheid. Voorzitter De Vries van FNV Bondgenoten gaf, tegen het standpunt van de bondsraad in, zijn stem aan het akkoord en wist zo de FNV voor een ernstige bestuurscrisis te behoe-

den. De onderhandelaars waren vooral trots op de verhoging van de uitkering tot 75 procent voor de 'echte' arbeidsongeschikten. Twee maanden later, nog in de tijd van Paars, kwam het kabinet met een voorstel waarin onder andere dit onderdeel geschrapt was. Balkenende zal nog meer gaan strepen en bovendien de doodgravers van de bovenwettelijke uitkeringen en de algemeen verbindend verklaring van de cao niet tegenhouden.

### **Publiek herstel**

Wat nu? Verwacht mag worden dat deze vraag in de burelen van de FNV tot voor de poorten van de hel besproken is. De kwetsbare strategie van reparatie is op losse schroeven gezet, de overlegeconomie lijkt uitgedoofd en de ondernemers maken zich daar niet druk over. Alle muntjes zetten op de asociale verrijking van ondernemers en managers om de loonmatiging toch nog enige rechtvaardiging te bieden? Met Van der Kolk kiezen voor uitbreiding van de voordeelpas? In de cao vastleggen dat de werkgever de contributie betaalt door een belastingvriendelijke boeking van een deel van het salaris aan de bond? Of een bonus voor het lidmaatschap bij ontslag? Of zoals hier en daar geopperd wordt de sociale zekerheid binden aan het bondslidmaatschap, het zogenaamde Gentse stelsel?

De Waal zit inderdaad klem. Misschien is er nog enige hoop dat het CNV het sociale gezicht van het CDA oplapt of dat de jaren sociale vrede toch nog beloond worden. Misschien. Voorlopig lijkt de FNV maar één kant op te kunnen: actievoeren. En daarmee wordt in ieder geval één grens overschreden. Geloven we de cijfers van een recent opinieonderzoek, dan is daar verrassend veel sympathie voor. Datzelfde onderzoek laat overigens ook een ernstige waarschuwing horen die als een aanmoediging of een kans op rehabilitatie opgevat kan worden. Ruim een derde van de Nederlanders tussen 15 en 65 jaar ziet de werknemers goed tot zeer goed door de vakbonden vertegenwoordigd. Voor De Waal is dat slechts iets meer dan een kwart (Het Financieele dagblad, 2 juli 2003).

Het is te hopen dat Prinsjesdag niet de deadline van de acties is, de bonden goed door elkaar geschud worden en de leden om te beginnen het consumentisme afwerpen. Juist door het gebrek aan debat en actie van de laatste jaren is er weinig zicht op alternatieven, ook niet voor privatisering. Terugkeer naar de staatsbureaucratieën is even ongewenst als de democratische controle gewenst, maar zonder een exclusieve aangelegenheid van het parlement te zijn. Deze voorwaarden van democratie dreigen echter snel abstract te worden in een vakbeweging die daar zelf niet aan voldoet. Daar komt nog eens bij dat een breed 'publiek herstel' een vakbeweging vergt die zich met meer bezighoudt dan arbeid en inkomen, prijs en consumptie en een leerschool is voor solidariteit en zelforganisatie. Dat is één kant.

De andere kant is, als we ons beperken tot een belangrijk onderdeel van de sociale zekerheid, dat ook buiten de vakbeweging zo veel vanzelfsprekend is, zo weinig ter discussie staat. Verandert bijvoorbeeld bij ziekte en arbeidsongeschiktheid de loonafhankelijkheid? Zo nee, waarom dan geen doorbetaling van honderd procent? Waarom bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid niet minimaal een inkomen gelijk aan dat bij het

oorspronkelijk werk? Waarom is de arbeidsorganisatie niet ingericht naar de gezondheidseisen van de meest kwetsbaren?

Kortom, de vorm van 'het publieke' is veel besproken, de inhoud nog weinig.

## Literatuur

- FNV (1996), *De sociale uitdaging voor Europa*, Amsterdam.
- FNV (1998), *Internationaal Nieuws*, april 1998.
- FNV (2002), *Een alternatief met toekomst*, september/oktober 2002.
- FNV (2002), *2003, ... maar anders beter*, februari 2002.
- Hoeven, P.J.A. ter (1963), *Arbeidersprotest en vakbeweging*, Openbare Les uitgesproken in Rotterdam, 7 juni 1963.
- Harmsen, G. (1973), *Kommunistiese Vakbewegingspolitiek tussen de wereldoorlogen*, Te Elferd Ure, Nijmegen.
- Hyman, R. (1989), *The political economy of industrial relations*, London.
- Jong, F. de Edz. (1956), *Om de plaats van de arbeid*, Amsterdam.
- Keune, L. (2003), 'GATS en krokodillentranchen', in: *Solidariteit*, februari 2003.
- Klandermans, B. & Visser, J. (red.) (1995), *De vakbeweging na de welvaartsstaat*, Assen.
- Kloos, A. H. (1969), *Het achterste van de tong*, Bussum.
- Koorevaar, K (2000), *Strategische arbeidsvoorwaardenvorming. Vernieuwing van vakbondswerk en CAO*, Amsterdam (proefschrift).
- Oudegeest, J. (1932), *De geschiedenis der zelfstandige vakbeweging in Nederland, deel II*, Amsterdam.
- Solidariteit, *Ideological Control*, Paper ter gelegenheid van de zesde European Work Hazards Conference: Work, fit voor people, in Egmond aan Zee, Solidariteit, maart 1997.
- Sprenger, W. (1996), 'Kansen grijpen en bedreigingen controleren', *Solidariteit* januari.
- Tijn, Th. van (1956), 'De dubbele natuur der vakbeweging', *Socialistisch Perspectief*, 15 september.
- Veld, A. in 't (2002), 'Laat de bond zijn klassieke taak weer opnemen', *Solidariteit*, maart 2002.
- Vliet, G. van (1979), *Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging*, Alphen aan den Rijn.

## Noten

1. Hans Boot is Redacteur van *Solidariteit*, blad voor een strijdbare vakbeweging ([redactie@solidariteit.nl](mailto:redactie@solidariteit.nl), [www.solidariteit.nl](http://www.solidariteit.nl)). Hij schreef dit artikel vóór 21 juli 2003, dat wil zeggen voor het najaarsakkoord.
2. Die geschiedenis wordt hier (uiteraard) niet gevolgd. In mijn bijdrage, *De Nederlandse vakbeweging neoliberaliseert, aan het project Alternatieven voor het Neoliberalisme*, 18 juni 1999, staat een zeer beknopt overzicht; te vinden via [www.Globalalternatives.nl](http://www.Globalalternatives.nl) Een uitgebreide versie daarvan is door Solidariteit uitgegeven: *De geïntegreerde vakbeweging. Ontstaan, lotgevallen en actualiteit*, Amsterdam 1993.
3. De geregistreerde werkloosheid - met name in de 'oude' sectoren - steeg van 7,4 procent in 1980 via 14,2 in 1982 naar 17,3 procent in 1984 - Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Rapportage Arbeidsmarkt*, Den Haag, 1988.
4. Het akkoord, afgesloten bij de toenmalige werkgeversbaas Van Veen thuis in Wassenaar, koerste op winstherstel en luidde een lange periode van loonmatiging in. Tevens werden de lijnen

uitgezet voor een deregulering en flexibilisering van de arbeidsverhoudingen en drastische bezuinigingen op de collectieve voorzieningen. De toenmalige voorzitter van de FNV, Wim Kok, had eerder (1975) zijn hoop geput uit een brief van de ondernemers aan de minister van Economische Zaken: "De ondernemers zijn bezig om te schakelen. Uit de toon van de brief spreekt een duidelijke bereidheid investeringsbeleid en dat soort dingen tot inzet van overleg te maken."- Vrij Nederland, 13 december 1975.

5. De organisatiegraad daalde van 40 procent in 1960 naar 33 in 1980, naar 27 in 1985 en naar 26 procent in 1993. De FNV nam daarvan zo'n 60 procent voor haar rekening ( Klandermaans & Visser 1995, pp. 32-33). Na 1995 nam de organisatiegraad af van 28 naar 25 procent, CBS, Sociaal-economische Maandstatistiek, maart 2003.

6. Die volgzzaamheid, vaak uitgesproken om afstand te houden tot brede protestbewegingen, bleek begin dit jaar bij de demonstraties tegen de oorlog in Irak nogal opportunistisch te zijn. Terwijl het EVV opriep tot werkonderbrekingen en deelname aan de landelijke demonstraties van 14 maart 2003, hield de FNV zich afzijdig. Wel besloten bestuurders van ABVAKABO FNV en FNV Bondgenoten in Amsterdam mee te lopen. Op individuele basis, zoals blijkt uit de woorden van de voorzitter van FNV Bondgenoten die mee demonstreerde: "Wij hebben toen besloten dat het niet aan ons is als vakbeweging om voorop te lopen in zo'n internationaal politiek verhaal. Simpelweg, omdat het niet tot onze kerntaken behoort." - Solidariteit, juni 2003. Henk van der Kolk reageerde op een open brief van de redactie in Solidariteit, februari 2003.

7. Een paar illustraties. In 2001 is de werkloosheid onder de Marokkaanse beroepsbevolking drie maal zo hoog als bij haar autochtone collega's. Bij de Turkse, Surinaamse, Antilliaanse en Arubaanse beroepsbevolking is dat ruim twee maal zo hoog. Van de in Nederland wonende Turken en Marokkanen hebben respectievelijk ruim twee maal (20 procent) en anderhalf maal (15 procent) zo vaak een WAO-uitkering als de autochtone Nederlanders (9 procent). Voor vijftigplussers is dat drie maal. Het gaat vaker om een volledige afkeuring en op psychische gronden. Voor Turkse en Marokkaanse vrouwen vallen deze vergelijkingen nog ongunstiger uit (Centraal Bureau voor de Statistiek, Allochtonen in Nederland 2002, Voorburg/Heerlen 2002).

8. In nummer 71 van Solidariteit (januari 1996) is het thema aan deze conferentie gewijd.

9. Deze dienst krijgt in 1999 zo veel individuele problemen te verstouwen dat de begroting van 60 miljoen gulden met 10 procent overschreden is (de Volkskrant, 23 maart 2000). Dit 'succes' illustreert hoe veel gaten er inmiddels zijn gevallen in de collectieve regelingen van de arbeidsvoorwaarden. Twee jaar later worden de tekorten (2001: 7 miljoen euro) van deze dochter van FNV Bondgenoten, en van FNV Bouw die voor een kwart betaalt, aangewezen als één van de bronnen van de financiële crisis (FNV Magazine, 10 januari 2002).

10. In een strategische conferentie (d.d. 9 maart 2000) over het industrie- en dienstenbeleid gaat FNV Bondgenoten nog een stap verder. De nota Mensen doen het werk wordt voorgelegd aan een toetsingscommissie, bestaande uit onder anderen de minister van Economische Zaken en de hoogste bazen van Philips, Unilever en McKinsey. Een groep kaderleden mag daarvan getuige zijn en het panel vragen stellen.

11. De groep Kort en Bondig, in Zeeland begonnen, was daarop een uitzondering. Via de website [www.kortenbondig.nl](http://www.kortenbondig.nl) werd felle kritiek geleverd op de gebrekkige bondsdemocratie en de chaos rond de ledenservice. Uiteindelijk werd in februari 2003 onder het motto "Solidair, sociaal en solide" besloten tot de oprichting van een nieuwe vakbond.

12. Onder meer "Een alternatief met toekomst", verschillende versies, september/oktober 2002 en "2003, ... maar anders beter", februari 2002.
13. Zie ook zijn proefschrift (Koorevaar 2000). In een toelichting daarop zegt hij: "Ik trek graag een parallel met de Consumentenbond; die had vroeger ook alleen leden, maar heeft nu allerlei gespecialiseerde secties waar klanten apart diensten kunnen inkopen. Ook de werkgeversclub AWWN heeft al een, vanuit de klant geredeneerd, dienstenpakket. Deze ideeën zijn bij de vakbonden overigens ook goed ontvangen." (Trouw, 8 maart 2000).
14. In de paper *Ideological Control* zijn deze contradicties op het niveau van de bedrijfsvoering uitgewerkt en aan de hand van praktijkvoorbeelden omgezet in uitgangspunten voor een alternatief beleid.
15. Het recht op een publieke uitkering werd slechts gehandhaafd bij de (macabere) prognose dat hervatting van het werk binnen vijf jaar niet aanmemelijk geacht wordt. Dat heet volledige en duurzame arbeidsongeschiktheid. Uit de uitgelekte, gecomputeriseerde standaardlijsten blijkt zo'n prognose niet van toepassing te zijn op chronische vermoeidheidsziekten, whiplash, burn out, verslaving, persoonlijkheidsstoornissen en slijtage van het bewegingsapparaat (de Volkskrant, 8 maart 2002). De groep die voor 35-80 procent 'afgekeurd' wordt, volgt een reïntegratietraject. Komt het daarbij niet tot (aangepast) werk, dan kan via een private verzekering van de werkgever een loonaanvulling uitgekeerd worden die 70 procent van de vastgestelde verdien capaciteit bedraagt. Bij werkloosheid rest een uitkering volgens de Werkloosheidswet of Bijstandswet. Dat scheelt de werkgever de verzekeringspremie. Een derde groep, minder dan 35 procent 'afgekeurd', is aangewezen op een reïntegratiebedrijf en zal genoeg moeten nemen met een behoorlijk inkomensverlies.