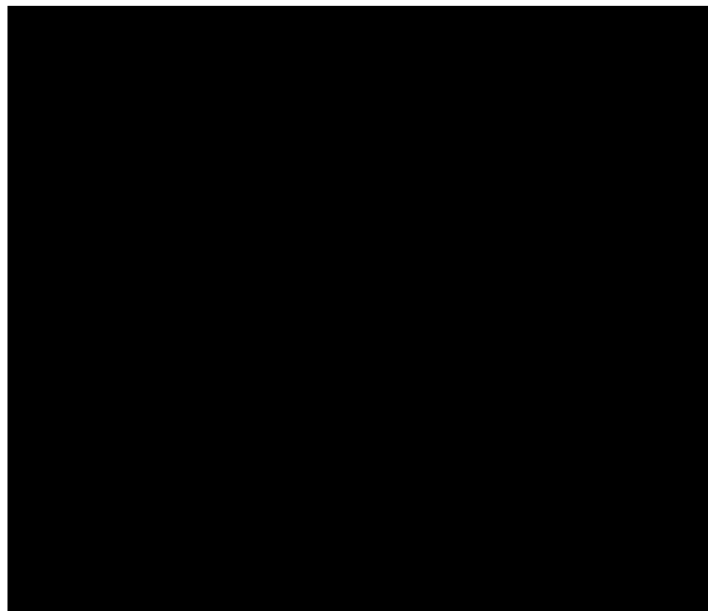


Master thesis

De vakbond van de 21^{ste} eeuw

Een bedrijfskundig onderzoek naar een businessmodel
voor de eigentijdse vakbond



Roy de Graaff
Mei, 2008

De vakbond van de 21^{ste} eeuw

Een bedrijfskundig onderzoek naar een businessmodel
voor de eigentijdse vakbond

Scriptie neergelegd aan de faculteit Management en Bestuur,
tot het behalen van de graad van Master in Business Administration
(Specialisatie in Innovation Management)

Heythuysen, mei 2008

Auteur

Roy de Graaff

Studentnummer 0315151

roy_de_graaff@hotmail.com

Scriptiebegeleiders

Prof. dr. Hans E. Roosendaal

Dr. ir. Jeroen Kraaijenbrink

Voorwoord

Vakbonden bestaan inmiddels al circa 150 jaar. Als men een terugblik werpt op deze geschiedenis, blijkt dat de omgeving waarin vakbonden participeren niet stil is blijven staan. Veranderingen hebben invloed gehad op de vakbonden. Hoog tijd dus om zich als vakbond te heroriënteren.

Het onderzoek dat voor u ligt, is een afronding van mijn Master opleiding Business Administration aan de Universiteit Twente. Het verschaft inzicht in de koers die vakbonden kunnen varen om nieuwe jongere leden te werven. Zonder hulp van anderen, had dit onderzoek niet de huidige vorm aan kunnen nemen. Langs deze weg wil ik daarom enkele personen bedanken voor de steun en medewerking die zij mij hebben verleend. Allereerst wil ik dank betuigen aan mijn scriptiebegeleiders Prof. dr. Hans E. Roosendaal en Dr. ir. Jeroen Kraaijenbrink voor de ondersteuning en opbouwende kritiek gedurende het gehele afstudeertraject. Ook gaat mijn dank uit naar de heer E. Wolf (Rockwool Lapinus), de heer H. Naber (Thomson Grass Valley) en mevrouw L. Hupkens (alumnivereniging Bekader), die bereid zijn geweest mee te werken aan het onderzoek. Bovendien ben ik iedereen zeer erkentelijk die mij in meer of mindere mate heeft meegeholpen aan de succesvolle voltooiing van dit onderzoek.

Ik hoop u te kunnen intrigeren met het subject dat centraal staat binnen dit onderzoek, namelijk de vakbond van de 21^{ste} eeuw!

Met vriendelijke groet,

Roy de Graaff
Heythuysen, mei 2008

Samenvatting

De vakbond kampt al enige tijd met problemen rondom haar representativiteit. Door de dalende organisatiegraad laait de discussie op over wie de vakbond nu daadwerkelijk vertegenwoordigt. Slechts een kwart van de werknemers is vakbondslid, maar de bindende CAO-afspraken gelden ook voor de overige driekwart werknemers die geen lid zijn. Daarnaast raakt het ledenbestand van de vakbond verouderd. Het gemiddelde vakbondslid wordt steeds ouder en jongeren laten de vakbond vaker links liggen. Om de representativiteit te verbeteren, is het als vakbond dus van belang om meer jongere werknemers aan zich te binden. Dit onderzoek richt zich specifiek op de jongere hooggeschoolde werknemers, die 40 jaar of jonger zijn, minimaal een diploma op HBO-niveau hebben en tenminste 12 uur in de week betaald werk hebben.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek luidt: 'Welk businessmodel kan de vakbond hanteren om bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer?'. Een businessmodel bestaat uit zes elementen, namelijk uit de waardepropositie, het marktsegment, de strategische positie, de waardeketen, de concurrentiestrategie en, tot slot, de geldstromen. De waardepropositie staat binnen het onderzoek centraal en vormt het uitgangspunt voor de overige elementen van het businessmodel. De gewenste waardepropositie is aan de hand van een macro- en microanalyse in kaart gebracht. De twee verschillende analyses geven vanuit een andere invalshoek inzicht in de gewenste waardepropositie. Binnen de analyse op macroniveau staan de omgevingsveranderingen centraal. Door middel van de PEST-analyse zijn omgevingsveranderingen op politiek, economisch, sociaal-cultureel en technologisch vlak vastgesteld en hun invloed op de vakbond en haar waardepropositie geanalyseerd. Binnen de analyse op microniveau is gebruik gemaakt van een web-based survey. Deze is verspreid binnen twee organisaties en onder afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen. Aan de hand van de web-based survey zijn de individuele drijfveren onderzocht om al dan niet vakbondslid te worden.

Uit de resultaten van het onderzoek valt te concluderen dat het onaantrekkelijk is om collectieve belangenbehartiging aan te bieden aan de jongere hooggeschoolde werknemers. Dit is toe te schrijven aan diverse factoren. Ten eerste, de vakbond kampt met substituten voor haar collectieve belangenbehartiging. Nieuwe kanalen voor het bevorderen van de medezeggenschap zijn onder andere de ondernemingsraden, de discussieplatforms, de verbeterteams, de kantinebijeenkomsten en het werkoverleg. Daarnaast zijn jongeren steeds hoger geschoold, waardoor hun zelfredzaamheid toeneemt. Ze zijn beter in staat om op te komen voor hun eigen belangen en nemen daarbij de vertegenwoordigingsfunctie van de vakbond over.

Ten tweede, het streven naar bepaalde vakbondsdoelen is minder noodzakelijk geworden, waardoor het instrumentele nut van een lidmaatschap is afgenomen. Zoals reeds is aangegeven, bestaan er buiten de vakbond meerdere kanalen voor de medezeggenschap van de werknemers. Daarnaast heeft de mechanisatie en automatisering van bedrijfsprocessen en de empowerment van werknemers ervoor gezorgd dat de arbeidsomstandigheden in Nederland al aanzienlijk zijn verbeterd. Tevens lijkt de tegenstelling tussen kapitaal en arbeider te vervagen. Kapitaal is in een bepaalde mate ook het belang van werknemers, omdat ze als beleggers beschouwd kunnen worden als kleine kapitalisten.

Ten derde, het liberalere overheidsbeleid van de afgelopen decennia heeft ertoe geleid dat de taken van de vakbond zijn teruggedrongen. Zo heeft de vakbond geaccepteerd dat haar rol rondom de sociale zekerheid is beperkt. Door de dalende organisatiegraad en het toenemende geloof in de

marktwerking, neemt de kritiek op de vakbond toe. Critici pleiten voor het afschaffen van het algemeen verbindend verklaren van CAO's, doordat de vakbond gezien wordt als een belemmering van de vrije marktwerking op de arbeidsmarkt.

Tot slot, het realiseren van een voldoende hoge organisatiegraad is onder de jongere hooggeschoolde werknemers onhaalbaar. De pluriforme arbeidsmarkt zorgt voor een toenemende diversiteit in belangen rondom arbeidsvoorwaarden. Sommige belangen van verschillende werknemersgroepen zijn onverenigbaar, waardoor het moeilijker is om alle belangen van de achterban te behartigen. Daarnaast blijkt de vanzelfsprekendheid om vakbondslid te worden door de individualisering te zijn verdwenen. Het vormen van duurzame collectieven is moeilijk te realiseren. De bindingen die jongere hooggeschoolde werknemers aangaan, zijn meer van tijdelijke en informele aard. Ze zijn bij het maken van eigen keuzes minder afhankelijk geworden van hun omgeving. Ook blijkt collectieve belangenbehartiging onvoldoende bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Het percentage jongere hooggeschoolde werknemers dat eventueel behoefte heeft aan collectieve belangenbehartiging is zodanig laag, dat nooit een sterk collectief gevormd kan worden. Hierdoor blijft de representativiteit van de vakbond altijd een punt van discussie. Deze werknemers geven aan vooral geen vakbondslid te willen worden, omdat collectieve belangenbehartiging hun weinig instrumentele voordelen biedt. Ook kunnen zij zich niet vinden in de ideologische standpunten die de vakbond inneemt. In tegenstelling tot collectieve belangenbehartiging, blijken de individuele vakbondsdiensten wel voldoende in trek te zijn. Rechtshulp rondom arbeidsgelateerde zaken is de primaire beweegreden om lid te worden van de vakbond. Ook vinden jongere hooggeschoolde werknemers financiële advisering en rechtshulp rondom niet-arbeidsgelateerde zaken aantrekkelijk.

Het is onhaalbaar om een businessmodel voor een eigentijdse vakbond te ontwikkelen, dat bindingskracht produceert voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Ondanks het feit dat de individuele diensten in trek zijn bij de jongere hooggeschoolde werknemers, blijkt het voor de vakbond onaantrekkelijk om collectieve belangenbehartiging aan te bieden. Collectieve belangenbehartiging vormt de 'core business' van de vakbond. Zonder deze dienst verliest de vakbond de essentie van haar bestaansrecht en haar onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten zoals rechtsbijstandverzekeraars. Het is ook nog maar de vraag of de vakbond zich puur en alleen met individuele diensten staande weet te houden, aangezien ze als non-profit organisatie nooit commerciële drijfveren heeft gehad. Zonder collectieve belangenbehartiging is de vakbond niet in staat een waardepropositie te creëren voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Door het gebrek aan een gewenste waardepropositie, wordt het daarom afgeraden om een vakbond op te richten voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Tevens blijkt het aanbieden van collectieve belangenbehartiging onder andere doelgroepen of in andere Europese landen ook niet interessant te zijn. De bovenstaande trends blijken zich namelijk niet te beperken tot een bepaalde doelgroep of land.

De verwachting is dat het arbeidsvoorwaardenoverleg meer naar het decentrale niveau verschuift en ondernemingsraden een prominentere rol gaan innemen, aangezien de organisatiegraad en het aantal leden van de vakbond steeds verder daalt. De bestaande vakbonden zouden zich als belangenbehartiger stapsgewijs terug kunnen trekken uit het arbeidsvoorwaardenoverleg en zich meer toe kunnen leggen op het ondersteunen van de ondernemingsraden. Hier valt te denken aan onder andere het vermarkten van hun kennis en kunde aan de ondernemingsraden en het zoeken van oplossingen om de representativiteit en onafhankelijkheid van de ondernemingsraden te waarborgen.

Summary

For quite some time, the Dutch trade unions have been struggling with problems concerning their representativeness. Because of the decreasing rate of unionisation, the discussion arises on who the trade unions are really representing. Only a quarter of all employees are a member of the trade union, but the binding agreements between trade union and employer also count for the remaining three-quarter, who are not represented by the union. The trade unions' representation becomes a real point of discussion when looking at its members, who are mainly older employees. Trade unions have a declining and aging membership file. The average member becomes older and the younger people often ignore the trade unions. Therefore, it is very important to attract younger employees to improve the representativeness of the trade unions. This research specifically aims to attract younger highly-educated employees, who are 40 years or younger, who have minimally gained a Bachelor degree or higher and who have a paid job for minimally 12 hours a week.

The main question of this research is formulated as follows: 'Which business model can a trade union apply to attract the younger highly-educated employee?'. A business model exists of six elements, namely the value proposition, the market segment, the strategic position, the value chain, the competition strategy and finally, the flows of funds. The value proposition is central in this research and forms the basis for the remaining elements of the business model.

The desired value proposition has been mapped by means of a macro and micro analysis. The two different analyses give a view from a different angle in a desired value proposition. Within the macro analysis, the environmental changes are the issue. By means of the PEST-framework, environmental changes on political, economical, socio-cultural and technological area, and their influence on the trade union and its value proposition, are analysed. Within the micro analysis, a web-based survey is used to determine the motives of individuals on wanting or not wanting to join the trade union. The web-based survey was held within two organisations and amongst graduates in industrial engineering and business administration.

Due to several factors, it is unattractive to offer the union's collective services to the younger highly-educated employees. First of all, the trade union contends with several substitutes for its collective services. New channels have appeared through which employees' voices can be heard. Employees' participation is improved through work councils, discussion platforms, improvement teams, canteen meetings and discussion of progress. Furthermore, the ability of young people to safe themselves increases because of their higher education. They are more capable to take care of their own interests and are therefore taking over the trade union's representation function.

Secondly, some trade union goals have become less important to strive for. As a result of this, the instrumental value of a membership has decreased. As already mentioned before, besides the trade union different channels have fostered the employees' participation. Furthermore, the mechanisation and automation of processes and the empowerment of employees have ensured that working conditions in the Netherlands have improved considerably. Moreover, the contradistinction between capital and labour seems to be blurred. Because employees are shareholders, capital is in a certain degree important for employees also. In this way, employees can be seen as small capitalists.

Thirdly, the Dutch liberal government policy of the past decades has lead to a declining role of the trade union. The trade union has accepted that its role concerning the social security system

has been limited. Because of the decreasing rate of unionisation and the growing belief in market forces, the criticism on the trade union has increased. Some critics plead for abolishing universal applicability of collective agreements. They consider trade unions as an obstruction for the free labour market.

Finally, it is unattainable to get a sufficient rate of unionisation amongst the younger highly-educated employees. The multiform labour market ensures an increasing diversity in labour agreement interests. Some interests of different employee groups are incompatible. As a result, it becomes even more difficult to look after all interests of the union members. Furthermore, the self-evident process of becoming a union member has disappeared. Forming durable collectives is difficult to realise. The ties between younger highly-educated employees and trade unions are temporary and informal. Because of the individualisation, employees have become less dependent on people from their environment in making their own choices. Also, the collective services of a trade union do not attract younger highly-educated employees enough. The percentage of younger highly-educated employees that might need the collective services is low, in such a way that it is impossible to form a strong collective. Therefore, the representativeness of the trade union will always remain a point of discussion. These employees do not want to become a union member, mainly because the collective services offer them little instrumental value. They also cannot identify with the trade unions' ideological points of view. In contrast to the collective services, the individual services of the trade union show to be more attractive. Legal aid around labour related matters is the primary motive to becoming a union member. Younger highly-educated employees also find financial advice and legal aid concerning non-labour related matters attractive.

It is not feasible to develop a business model for a trade union that attracts younger highly-educated employees. Although the individual services are required by the younger highly-educated employees, the collective services appear to be unattractive to offer. The collective services are the 'core business' of the trade union. Without these services, the trade union loses its reason of existence and its competitive advantage with respect to its competitors, such as law insurance agencies. The question rises whether a trade union that only offers individual services is able to cope with its competitors, because as a non-profit organisation it has never had any commercial motives. Without the collective services, the trade union is not able to create a value proposition for the younger highly-educated employees. Due to this lack of an appropriate value proposition, it is recommended not to establish any trade union for the younger highly-educated employees. Offering the union's collective services also proves to be unattractive among other target groups and in other European countries. The above described trends are not restricted to a particular target group or country.

Because of the declining rate of unionisation and number of union members, it can be expected that collective bargaining is moving towards a more decentralised level. In this way, work councils obtain a more prominent role. The existing trade unions can withdraw themselves gradually from collective bargaining and can focus on supporting the work councils. One can think of selling their knowledge to work councils and offering solutions to guarantee the representativeness and independence of the work councils.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Summary

Inhoudsopgave

Termenlijst

1	Inleiding	13
1.1	Achtergrond en aanleiding van het onderzoek	13
1.2	Onderzoekscriteria	16
1.3	Doelstelling	16
1.4	Onderzoeksvragen	17
1.5	Onderzoeksopzet	18
1.6	Leeswijzer	19
2	Theoretisch kader	20
2.1	De definitie	20
2.2	De rollen	21
2.3	De elementen	22
2.3.1	Waardepropositie	25
2.3.2	Marktsegmentatie	26
2.3.3	Strategische positie	26
2.3.4	Waardeketen	28
2.3.5	Concurrentiestrategie	30
2.3.6	Geldstromen	32
2.4	Samenvatting theoretisch kader	32
3	De huidige waardepropositie	34
3.1	Geschiedenis van de vakbond: haar ideologie en doelen	34
3.2	Factoren	37
3.2.1	De vakbondsfuncties en het vakbonds aanbod	38
3.2.2	Strijdbaarheid	39
3.2.3	Profilering	40
3.2.4	Vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging	40
4	De omgevingsveranderingen	45
4.1	Politiek	45
4.1.1	Kansen en bedreigingen	46
4.2	Economie	47
4.2.1	Kansen en bedreigingen	50

4.3	Sociaal-cultureel	51
4.3.1	Kansen en bedreigingen	54
4.4	Technologie	56
4.4.1	Kansen en bedreigingen	58
4.5	Conclusies PEST-analyse	59
5	De individuele drijfveren	61
5.1	Onderzoeksmethode	61
5.2	Respondenten	62
5.3	Het meten van de opgenomen factoren	63
5.4	Verwerken en analyseren van data	67
5.5	Pilot-onderzoek	67
5.6	Validiteit en betrouwbaarheid	68
6	Resultaten individuele drijfveren	70
6.1	Algemene informatie	70
6.1.1	Respons	70
6.1.2	Persoonskenmerken respondenten	71
6.1.3	Huidige kennis over vakbonden	73
6.1.4	Redenen om geen vakbondslid te worden	74
6.2	Waardepropositie: de vier factoren	74
6.2.1	Verbanden tussen de vier factoren en persoonskenmerken	74
6.2.2	Het vakbonds aanbod	75
6.2.3	Belang strijdbaarheid	78
6.2.4	Belang profilering	79
6.2.5	Vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging	80
6.3	Conclusies web-based survey	83
7	Conclusies en Aanbevelingen	87
7.1	Conclusies	87
7.2	Aanbevelingen	90
	Referentielijst	93
	Bijlagen	
Bijlage 1	Aankondigingsbrief	95
Bijlage 2	Web-based survey	96
Bijlage 3	Vragenschema	103
Bijlage 4	Huidige lidmaatschap	107
Bijlage 5	Lidmaatschapsverleden	108
Bijlage 6	Kennis over vakbondsfuncties	109
Bijlage 7	Overige vakbondsfuncties	113
Bijlage 8	Kolmogorov-Smirnov Test	114
Bijlage 9	Spearman's rangcorrelaties	115
Bijlage 10	Bereidheid om lid te worden	116
Bijlage 11	Collectieve belangenbehartiging	118

Bijlage 12	Betalingsbereidheid	120
Bijlage 13	Gewenste vakbonds aanbod	121
Bijlage 14	Belang strijdbare vakbond	126
Bijlage 15	Belang vakbondsprofilering	127
Bijlage 16	Positieve ideologische binding	128
Bijlage 17	Positieve instrumentele binding	129
Bijlage 18	Negatieve ideologische binding	130
Bijlage 19	Negatieve instrumentele binding	131

Figuren

Figuur 1	Organisatiegraad werknemers	14
Figuur 2	Vakbondsleden naar leeftijd en geslacht	15
Figuur 3	Leeftijdsopbouw Nederland	15
Figuur 4	Organisatiegraad naar opleidingsniveau	15
Figuur 5	Vakbondsleden naar vakcentrale in 2006	15
Figuur 6	Opbouw onderzoek	19
Figuur 7	Verbinding tussen het technische en economische domein	21
Figuur 8	Businessniveau van de strategie, het businessmodel en het procesmodel	22
Figuur 9	Het businessmodel volgens Hamel	23
Figuur 10	Bepalende factoren voor een gewenste waardepropositie	26
Figuur 11	Groeimodel van Ansoff	28
Figuur 12	Waardeketen van Porter	29
Figuur 13	Industrie waardeketen van Porter	30
Figuur 14	Vijfkrachtenmodel van Porter	31
Figuur 15	Hoofdstuk 3: huidige waardepropositie	34
Figuur 16	De vier opgenomen factoren in het onderzoek	38
Figuur 17	Typologie vakbondsbinding	43
Figuur 18	Hoofdstuk 4: omgevingsveranderingen	45
Figuur 19	Welvaartsontwikkeling	48
Figuur 20	Aantal huishoudens met aandelen	49
Figuur 21	Organisatiegraad naar bedrijfstak	50
Figuur 22	Hoofdstuk 5: individuele drijfveren	61
Figuur 23	Logica enquête	66
Figuur 24	Hoofdstuk 6: resultaten individuele drijfveren	70
Figuur 25	Leeftijdsopbouw van de respondenten	71
Figuur 26	Type respondenten	71
Figuur 27	Opleidingsniveau onder de respondentgroepen	72
Figuur 28	Status huidige vakbondslidmaatschap onder de respondentgroepen	72
Figuur 29	Lidmaatschapsverleden onder de niet-leden	73
Figuur 30	Huidige kennis over de vakbondsfuncties onder de respondentgroepen	73
Figuur 31	Eventuele bereidheid om vakbondslid te worden onder de respondentgroepen	76
Figuur 32	Eventuele behoefte aan collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen	76
Figuur 33	Aantal geselecteerde diensten onder de respondentgroepen	77
Figuur 34	Betalingsbereidheid onder de respondentgroepen	77

Figuur 35	Gewenste aanbod onder de respondenten die bereid zijn vakbondslid te worden	78
Figuur 36	Belang strijdbaarheid van de vakbond onder de respondentgroepen	79
Figuur 37	Aantrekkelijkheid strijdbaarheidsmiddelen onder de respondentgroepen	79
Figuur 38	Belang vakbondsprofilering onder de respondentgroepen	80
Figuur 39	Aantrekkelijkheid profileringsmethodes onder de respondentgroepen	80
Figuur 40	Typen personen met een vakbondsbinding	81
Figuur 41	Positieve ideologische vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen	82
Figuur 42	Positieve instrumentele vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen	82
Figuur 43	Negatieve ideologische vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen	83
Figuur 44	Negatieve instrumentele vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen	83
Figuur 45	Significante verschillen in de vakbondsfactoren	84
Figuur 46	Hoofdstuk 7: het businessmodel	87

Tabellen

Tabel 1	Historie leden vakverenigingen	14
Tabel 2	De elementen van het businessmodel volgens Osterwald	22
Tabel 3	De elementen van het businessmodel volgens Hamel	23
Tabel 4	De elementen van het businessmodel volgens Chesbrough et al	24
Tabel 5	Verschillen en overeenkomsten tussen de businessmodellen	24
Tabel 6	Onderzoeksbenaderingen naar een gewenste waardepropositie	26
Tabel 7	Generieke strategieën van Porter	32
Tabel 8	De elementen van het businessmodel binnen dit onderzoek	33
Tabel 9	Ideologie en doelen van de vakbond	37
Tabel 10	De functies en diensten van de vakbond	39
Tabel 11	Kansen en dreigingen voor de vakbonden uit de PEST-analyse	59
Tabel 12	Het effect van omgevingsveranderingen op de huidige waardepropositie	60
Tabel 13	Steekproef	62
Tabel 14	Data rondom de individuele drijfveren	66
Tabel 15	Redenen om geen vakbondslid te worden	74
Tabel 16	Beschrijvende statistiek	74

Termenlijst

AVV (cao)	Het algemeen verbindend verklaren van CAO's door de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
AVV (vakbond)	Vakbond 'Alternatief Voor Vakbond'.
Businessmodel	Een abstracte representatie van de businesslogica van een organisatie, ofwel de manier waarop een organisatie geld verdient. Ze beschrijft onder andere wat het aanbod van een organisatie is, aan wie ze dit aanbiedt en hoe dit te realiseren is.
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst: Een verzameling afspraken tussen de werkgever en werknemer rondom loon en arbeid.
CNV	Vakcentrale 'Christelijk Nationaal Vakverbond'.
Collectieve belangenbehartiging	Het opkomen voor gezamenlijke werknemersbelangen door de vakbond (o.a. tijdens het CAO-overleg).
Concurrentiestrategie	De manier waarop een organisatie een onderscheidend vermogen weet te creëren.
FNV	Vakcentrale 'Federatie Nederlandse Vakbeweging'.
Individuele belangenbehartiging	Het opkomen voor individuele werknemersbelangen door de vakbond (o.a. het aanbieden van rechtshulp en financieel advies).
Jongere hooggeschoolde werknemer	Een werknemer die 40 jaar of jonger is, beschikt over een diploma op MBO-, HBO of WO-niveau en minstens twaalf uur per week betaald werk heeft.
Marktsegment	De doelgroep van een organisatie.
MHP	Vakcentrale 'Middengroepen en Hoger Personeel'
Organisatiegraad	Het percentage werknemers, dat een lidmaatschap heeft bij een vakbond, jonger dan 65 jaar is en voor minimaal twaalf uur in de week betaald werk heeft.
PEST-analyse	Een analyse die omgevingsveranderingen op politiek, economisch, sociaal-cultureel en technologisch vlak in kaart brengt en de daarbij horende kansen en dreigingen inventariseert.
Profilering	Een middel om te laten zien wie je als organisatie bent en waar je voor staat.
SER	Sociaal-economische Raad: Semi-overheidsorgaan dat de overheid adviseert op het gebied van het sociaal-economische beleid.
STAR	Stichting van de Arbeid: Semi-overheidsorgaan dat de overheid adviseert op het gebied van het sociaal-economische beleid.
Strategische positie	Het uitvoeren van verschillende activiteiten of dezelfde activiteiten uitvoeren op een andere manier dan de concurrenten, die passen binnen de omgeving van een organisatie.
Strijdbaarheid	De vechtlust van een organisatie om haar doelen te bereiken.
Supply Chain	De productieketen waarin een organisatie participeert.
Waardeketen	Een concept waarmee strategisch relevante activiteiten en hun onderlinge relatie in kaart worden gebracht.
Waardepropositie	De toegevoegde waarden van een organisatie.

H1 Inleiding

Nederlandse vakbonden ondervinden al enige tijd problemen rondom hun representativiteit. De organisatiegraad is de afgelopen decennia aanzienlijk gedaald en vakbonden kampen al enige tijd met een afkalvend en verouderd ledenbestand. Het gemiddelde vakbondslid wordt steeds ouder. Bij het verlaten van het arbeidsproces zeggen veel leden hun lidmaatschap op, doordat zij het nut ervan niet meer inzien. Daarnaast laten jongeren de vakbonden vaker links liggen. Door deze problematiek komt het bestaansrecht van de vakbonden op het spel te staan. Om de representativiteit te verbeteren, is het dus van belang meer jongere werknemers aan zich te binden.

Vakbonden hebben getracht om meer bindingskracht te produceren door het lidmaatschap aantrekkelijker te maken. Door meer diensten en kortingen aan te bieden, zijn de voordelen van een lidmaatschap vergroot. Ook is getracht de jongere werknemer aan zich te binden door de drempel tot een lidmaatschap te verlagen. Daarbij is de contributie verlaagd. Ondanks deze maatregelen is het de vakbonden niet gelukt om meer jongere leden te werven.

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de aanleiding van dit onderzoek (1.1). Daarna zijn de onderzoekscriteria gegeven (1.2) en komt de doelstelling aan bod (1.3). De centrale probleemstelling is op te delen in verschillende onderzoeksvragen (1.4). Vervolgens wordt de onderzoeksopzet besproken (1.5). In de laatste paragraaf wordt de opbouw van dit onderzoeksrapport weergegeven (1.6).

1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Afkalvend en verouderd ledenbestand

Vakbonden hebben als doel om belangen van werknemers te behartigen. Zowel op collectief vlak, door het afsluiten van CAO's, als op individueel vlak, door onder andere het bieden van rechtshulp bij een arbeidsconflict. Vrijwel elke vakbond in Nederland kampt met een afkalvend en verouderd ledenbestand. Vakbonden weten maar moeilijk jongere leden te werven. Deze paragraaf gaat dieper in op de problematiek rondom het ledenverlies en de dalende organisatiegraad.

Door een afkalvend en verouderd ledenbestand en een dalende organisatiegraad ontstaan twee risico's voor een vakbond, namelijk het afnemen van haar **inkomsten** en het verminderen van haar **representativiteit**. Beide bedreigingen brengen de continuïteit van een vakbond in gevaar.

Tijdens het afgelopen decennium is het aantal vakbondsleden in Nederland gedaald. De onderstaande tabel **(1)** geeft een overzicht van het ledenaantal van de drie vakcentrales en overige vakverenigingen in Nederland. Hoewel in sommige jaren het totaal aantal vakbondsleden ten opzichte van het voorgaande jaar is toegenomen (zoals in 1999, 2001 en 2002), blijkt dat in deze periode over het geheel gezien sprake is van een dalende trend. Daarbij is het ledenverlies in 2006, ten opzichte van 2005, met 33 duizend het grootst. Het gevolg van deze daling is dat minder inkomsten worden verworven door de vakbonden. De inkomsten van een vakbond zijn op twee manieren verbonden aan het aantal vakbondsleden. Ten eerste betalen vakbondsleden, afhankelijk van hun type lidmaatschap, een maandelijks of jaarlijks bedrag aan **ledencontributie** in ruil voor de diensten van de vakbond. Het grootste deel van de vakbondsinkomsten komt voort uit deze ledencontributie. Ten tweede, de **werkgeversbijdragen** zijn afhankelijk van het aantal leden. De werkgeversbijdrage is een bepaald bedrag dat een vakbond van een werkgever ontvangt voor het

afsluiten van een CAO. Voordat de onderhandelingen rondom een CAO plaatsvinden, wordt afgesproken hoe de werkgeversbijdrage vorm krijgt. De werkgever heeft namelijk de mogelijkheid om een vast bedrag per afgesloten CAO uit te keren aan de vakbond, of een bepaald bedrag per aangesloten vakbonds lid uit te keren. Het bedrag bij de laatste vorm van werkgeversbijdragen is variabel, doordat het afhangt van het aantal vakbondsleden binnen de organisatie.

Een belangrijk punt dat bij het bovenstaande betoog vermeld moet worden, is dat de lidmaatschapsvormen variëren. Een opkomende lidmaatschapsvorm is bijvoorbeeld het zogenaamde 'tientjes lidmaatschap'. Binnen dit lidmaatschap betaalt het lid slechts een gereduceerd tarief van tien tot vijftien euro per jaar voor een 'uitgekleed' dienstenpakket. De contributie die deze leden betalen, is echter nog niet eens het tiende deel van een regulier lidmaatschap. Voorbeelden van vakbonden die het zogenaamde 'tientjes lidmaatschap' aanbieden, zijn het AVV, de CNVjongeren en de Internetvakbond.

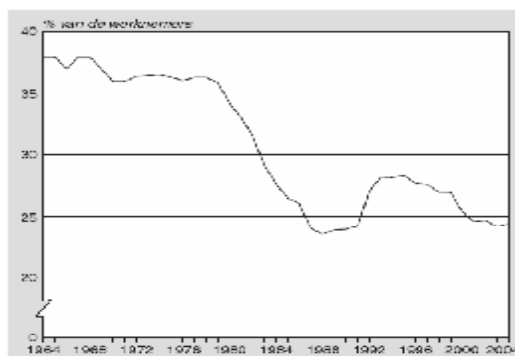
Tabel 1 Historie leden vakverenigingen (Bron: CBS, 2007)

Historie leden vakverenigingen					
Aantal	x 1000				
Jaar	Totaal leden vakverenigingen	FNV	CNV	MHP	Leden 'overige vakverenigingen'
1997	1902	1194	354	161	193
1998	1914	1224	357	186	148
1999	1935	1233	361	219	123
2000	1912	1225	357	207	124
2001	1919	1223	356	215	125
2002	1923	1225	354	200	144
2003	1921	1205	355	169	191
2004	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
2005	1899	1194	347	159	199
2006	1866	1171	342	161	192

N.b.: Niet bekend

Het ledenverlies van de afgelopen tien jaar blijkt uit de bovenstaande tabel nog enigermate mee te vallen. Dit wordt een ander verhaal als het aantal vakbondsleden wordt afgezet tegen de groeiende arbeidsbevolking. Daarvoor moet gekeken worden naar 'de organisatiegraad' onder de werknemers (**figuur 1**). De declinerende organisatiegraad van de afgelopen jaren is de vakbond niet in de koude kleren gaan zitten en is wellicht de grootste bedreiging. Een dalende organisatiegraad stelt namelijk de representativiteit en daarbij het functioneren van de vakbond ter discussie.

Fig. 1 Organisatiegraad werknemers (Bron: CBS, 2007)



De organisatiegraad is een middel om te onderzoeken in welke mate de werknemers daadwerkelijk worden vertegenwoordigd door de vakbonden. De organisatiegraad is het percentage

werknemers, dat een lidmaatschap heeft bij een vakbond, jonger dan 65 jaar is en voor minimaal twaalf uur in de week betaald werk heeft (CBS, 2007). Ook al zijn er periodes geweest waarin het ledenaantal in absolute zin toenam, deze groei in aantal was onvoldoende om de groei in de arbeidsbevolking bij te benen. Zoals in **figuur 1** is te zien, lag de organisatiegraad in 1980 nog boven de 35 procent, maar in het jaar 2004 is deze gedaald naar 24 procent. Dit houdt in dat een kleiner deel van de arbeidsbevolking in de afgelopen 25 jaar, lid is geworden van een vakbond. Slechts een kwart van de arbeidsbevolking wordt door de vakbond tijdens CAO-onderhandelingen vertegenwoordigd, terwijl een afgesloten CAO bindend is voor elke werknemer!

Voorals de achterban van de vakbonden wordt aanschouwd, is de representativiteit ter discussie te stellen. Het zijn namelijk vooral werknemers op oudere leeftijd die lid zijn van een vakbond. In **figuur 2**, is te zien dat het aandeel oudere leden boven de 44 jaar steeds meer is toegenomen, terwijl jongere werknemers onder de 44 jaar steeds minder vaak genegen zijn om vakbondslid te worden. Hoewel daadwerkelijk sprake is van een structurele verandering in de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking, weegt de toenemende vergrijzing onder deze bevolking niet op tegen de toename van ouderen in het vakbondsledenbestand (**figuur 3**).

Fig. 2 Vakbondsleden naar leeftijd en geslacht (Bron: CBS, 2007)

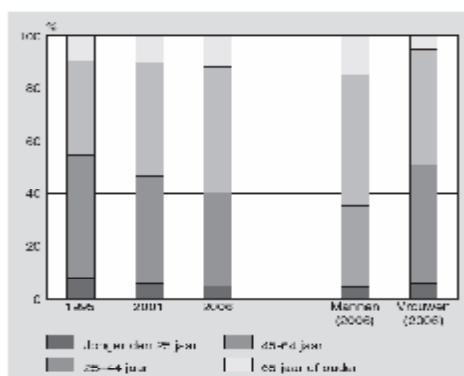
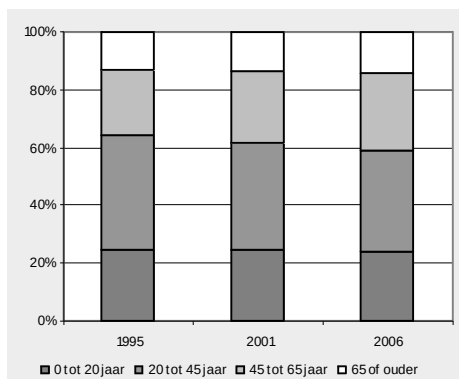
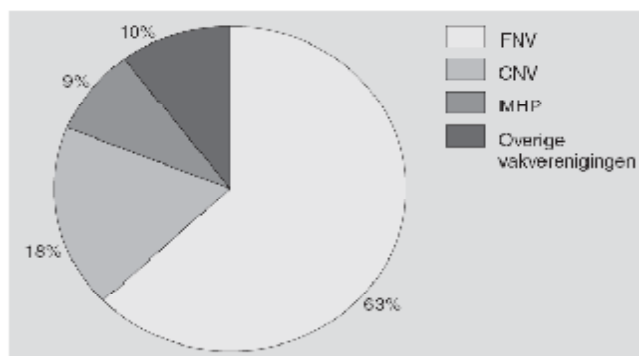
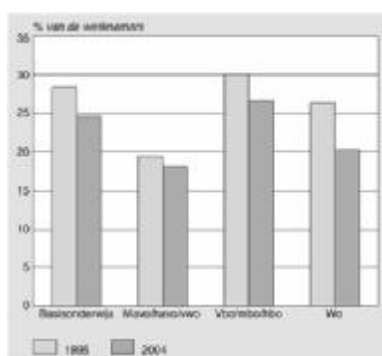


Fig. 3 Leeftijdsopbouw Nederland (Bron: CBS, 2007)



Niet alleen jongeren, maar ook hoger geschoolden blijken zich moeilijker te binden aan een vakbond. In **figuur 4** is te zien dat werknemers met een algemene opleiding minder vaak lid zijn van een vakbond dan werknemers met een beroepsopleiding (CBS, 2007). Het marktaandeel in 2006 van de drie vakcentrales in Nederland ziet er als volgt uit: 63 procent FNV, 18 procent CNV, 9 procent MHP en 10 procent overige vakverenigingen (**figuur 5**). De FNV onderscheidt zich van de overige vakcentrales door zich voornamelijk te richten op het lager geschoolde segment van de arbeidsbevolking. In tegenstelling tot de FNV, richt de MHP zich juist hoofdzakelijk op het hoger geschoolde segment. De FNV bezit het grootste marktaandeel in Nederland, terwijl de MHP juist het kleinste marktaandeel heeft.

Fig. 4 Organisatiegraad naar opleidingsniveau (Bron: CBS, 2007) **Fig. 5 Vakbondsleden naar vakcentrale in 2006 (Bron: CBS, 2007)**



De bovenstaande ontwikkelingen blijken zich niet alleen in Nederland voor te doen. In het buitenland is hetzelfde verschijnsel waarneembaar (Riley, 1997, pp 266; Visser, 2001, pp 1). Ook daar kampt de vakbond met een dalende organisatie graad en een afkalvend en verouderd ledenbestand.

1.2 Onderzoekscriteria

De jongere hooggeschoolde werknemer

Vakbonden hebben steeds meer moeite om de jongere werknemer aan zich te binden. Vanuit de gedachte om de representativiteit te verbeteren en de continuïteit te waarborgen, is het essentieel om deze werknemer te binden aan de vakbond. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht op welke wijze dit te realiseren is.

Om het onderzoek verder in te kaderen, richt het onderzoek zich op de jongere hooggeschoolde werknemer. ***De jongere hooggeschoolde werknemer*** is een werknemer die:

- 40 jaar of jonger is
- beschikt over een diploma op HBO- of WO-niveau
- minstens twaalf uur per week betaald werk heeft

Jongeren zijn steeds hoger geschoold (SCP, 2004), waardoor dit marktsegment groeiend is. Tevens richt het onderzoek zich specifiek op de niet-vakbondsleden, aangezien werving van nieuwe leden centraal staat.

Collectieve belangenbehartiging

Vakbonden bieden 'collectieve belangenbehartiging' aan. Binnen de collectieve belangenbehartiging komt de vakbond op voor gezamenlijke werknemersbelangen rondom arbeid en loon. Dit wordt op diverse manieren gerealiseerd. Vakbonden nemen deel aan het CAO-overleg, waarin vakbonden en werkgeversorganisaties met elkaar onderhandelen over bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden van de werknemer. Niet alleen tijdens een CAO-overleg vertegenwoordigen vakbonden de werknemersbelangen, maar ook in de Sociaal-economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid (STAR). Dit zijn twee overlegorganen die een adviseringsfunctie voor het kabinet bekleden rondom het sociaal-economisch beleid in Nederland.

Een vakbond biedt meer aan dan alleen collectieve belangenbehartiging. In de loop der jaren is het vakbondslidmaatschap verder uitgebreid met onder andere rechtshulp en financieel advies. Collectieve belangenbehartiging is om twee redenen te beschouwen als de 'core business' van een vakbond. Ten eerste, zonder collectieve belangenbehartiging is een vakbond geen echte vakbond meer. Een vakbond is immers als werknemersorganisatie ontstaan uit de behoefte om collectieve werknemersbelangen te behartigen en tegenwicht te bieden aan de sterkere positie van de werkgever. Ten tweede, zonder collectieve belangenbehartiging verliest de vakbond haar onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten zoals rechtsbijstandverzekeraars. Kortom, de hedendaagse vakbond moet haar collectieve diensten continueren om een 'echte' vakbond te blijven.

1.3 Doelstelling

Om de jongere hooggeschoolde werknemers te bereiken, moet de vakbond in staat zijn om waarde voor ze te creëren. Binnen dit onderzoek wordt gepoogd een businessmodel te ontwikkelen, dat met zijn waardepropositie bindingskracht weet te produceren voor deze werknemer. De doelstelling van het onderzoek luidt dan ook:

‘Het doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een businessmodel voor een eigentijdse vakbond die bindingskracht weet te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer.’

1.4 Onderzoeksvragen

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is als volgt te formuleren:

‘Welk businessmodel kan de vakbond hanteren om bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer?’

De opdeling van de probleemstelling leidt tot meerdere onderzoeksvragen. De onderstaande onderzoeksvragen zijn geformuleerd aan de hand van de elementen waaruit een businessmodel bestaat. Hoofdstuk 2 gaat hier dieper op in. De onderzoeksvragen en subvragen zijn:

Waardepropositie:

1 Welke waardepropositie van de vakbond weet bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer?

- Wat is de huidige waardepropositie van de vakbond?
- Welke veranderingen in de vakbondsomgeving hebben effect gehad op de huidige waardepropositie van de vakbond?
- Welke waardepropositie creëert drijfveren voor de jongere hooggeschoolde werknemer om zich al dan niet aan te sluiten bij de vakbond?
- Welke ‘gap’ tussen de huidige waardepropositie en gewenste waardepropositie moet door de vakbond overbrugd worden?

De ‘gewenste waardepropositie’ is de waardepropositie die uiteindelijk bindingskracht weet te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer.

Strategische positie:

2 Wat is de link tussen de vakbond met de gewenste waardepropositie en haar omgeving?

- Welke doelstellingen vervult de vakbond met de gewenste waardepropositie?
- Welke groeistrategie hanteert de vakbond met de gewenste waardepropositie?

Waardeketen:

3 Hoe is de gewenste waardepropositie van de vakbond te realiseren?

- Welke activa en capaciteiten zijn nodig om de gewenste waardepropositie te realiseren?
- Hoe ziet de structuur van de interne waardeketen van de vakbond eruit om de gewenste waardepropositie te realiseren?
- Welke relaties met externe organisaties heeft de vakbond nodig om de gewenste waardepropositie te realiseren?

Concurrentiestrategie:

4 Welke positie neemt de vakbond met de gewenste waardepropositie in ten opzichte van haar concurrenten?

- Welke concurrentiekrachten beïnvloeden de positie van de vakbond met de gewenste waardepropositie?
- Welke generieke strategie hanteert de vakbond met haar gewenste waardepropositie?
- Op welke wijze weet de vakbond met de gewenste waardepropositie een duurzaam

onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van haar concurrenten?

Geldstromen:

5 Hoe worden er door de vakbond inkomsten gegenereerd met de gewenste waardepropositie?

- Op welke manier genereert de vakbond met de gewenste waardepropositie haar inkomsten?
- Hoe ziet de kostenstructuur van de vakbond met de gewenste waardepropositie eruit?

1.5 Onderzoeksopzet

Tot op heden is weinig onderzoek gedaan naar een businessmodel voor een eigentijdse vakbond, gericht op het werven van jongere hooggeschoolde werknemers. Daarom is dit onderzoek te typeren als hoofdzakelijk een explorerend onderzoek. Een explorerend onderzoek is een "research that aims to seek new insights into phenomena, to ask questions, and to assess the phenomena in a new light" (Saunders et al., 2007, pp 598). Vermits het doel van dit onderzoek het ontwikkelen van een adequaat businessmodel is, is het onderzoek eveneens te kenmerken als een ontwerpgericht onderzoek. Het onderzoek bestaat uit drie fases.

De **eerste fase** heeft betrekking op het theoretisch kader. Daarbij wordt dieper ingegaan op de definitie, de rollen en de elementen van het businessmodel. Deze elementen vormen de leidraad voor het vervolg van het onderzoek. Binnen de eerste fase worden wetenschappelijke publicaties gebruikt (**desk research**).

De **tweede fase** heeft betrekking op het analyseren van de huidige waardepropositie en inzicht werven in de gewenste waardepropositie. Door een **deskresearch** wordt de huidige waardepropositie in kaart gebracht. Daarbij worden wetenschappelijke publicaties, vakbondsverslagen en internetsites geraadpleegd. Om de inhoudsvaliditeit te optimaliseren, zijn **interviews** gehouden met drie Nederlandse vakbonden. Inzicht verwerven in de gewenste waardepropositie geschiedt aan de hand van twee analyses, namelijk een analyse op macro- en microniveau.

De analyse op macroniveau stelt de omgevingsveranderingen en hun invloed op de waardepropositie centraal. Het PEST-framework is daarbij een passend hulpmiddel, doordat het een breed inzicht geeft in de veranderingen die plaats hebben gevonden in de omgeving van de vakbond. Op politiek, economisch, sociaal-cultureel en technologisch vlak worden de veranderingen geïnventariseerd door middel van een **deskresearch**. Binnen de deskresearch worden onder andere wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapporten, CBS- en CPB-publicaties gebruikt.

Een analyse op microniveau stelt het individu en zijn behoeften centraal. Aan de hand van een **web-based survey** wordt de houding van de jongere hooggeschoolde werknemer gemeten ten opzichte van vakbondsfactoren die deel uitmaken van de waardepropositie. Het survey-onderzoek is te typeren als een cross-sectioneel onderzoek. Data worden op één moment verzameld. Ook hier is de inhoudsvaliditeit rondom de factoren verbeterd door **interviews** met drie Nederlandse vakbonden te houden. Een web-based survey is verspreid onder 1355 respondenten binnen twee organisaties en onder afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen aan de Universiteit Twente. Deze web-based survey geeft informatie over de individuele drijfveren om al dan niet vakbondslid te worden.

De **derde fase** heeft betrekking op het adequate businessmodel voor de vakbond, waarmee nieuwe jongere hooggeschoolde leden geworven worden. Binnen deze fase staan de elementen van het businessmodel centraal. Nadat de analyses op macro- en microniveau zijn verricht, wordt de brug van de huidige waardepropositie naar de gewenste waardepropositie aan de hand van een **gap-analyse** bepaald.

Ledenwerving is niet alleen op dit moment cruciaal, maar ook in de toekomst. Om de continuïteit van de vakbond met haar gewenste waardepropositie ook voor de toekomst te waarborgen, wordt aandacht geschonken aan het creëren van een duurzaam onderscheidend vermogen. Daarnaast wordt ingegaan op de manier waarop de gewenste waardepropositie te realiseren is.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit zeven hoofdstukken (**figuur 6**). Het eerste hoofdstuk gaat in op de aanleiding van dit onderzoek, de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet.

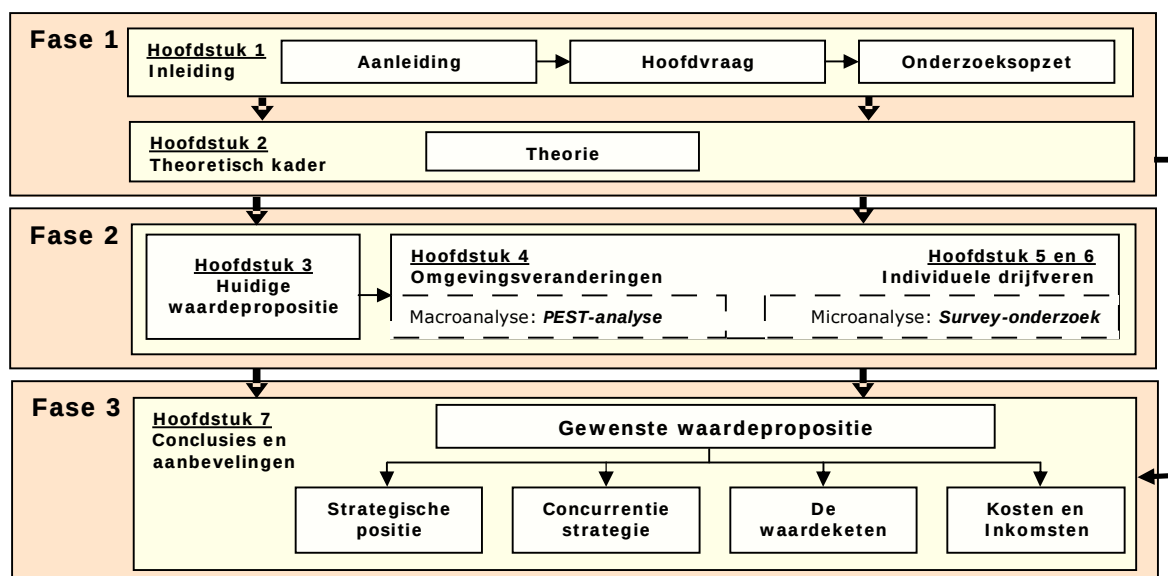
Het tweede hoofdstuk beslaat het theoretisch kader, waarin het begrip businessmodel verder wordt onderbouwd aan de hand van wetenschappelijke publicaties. De elementen van het businessmodel worden gedefinieerd en vormen de leidraad voor het vervolg van het onderzoek.

In het derde hoofdstuk wordt de huidige waardepropositie van de vakbond belicht. De vakbondsgeschiedenis is een waardevolle bron om te achterhalen uit welke behoeften de vakbond is ontstaan. Vervolgens worden factoren geïnventariseerd, die deel uitmaken van de huidige waardepropositie.

Om inzicht te werven in de gewenste waardepropositie, worden twee analyses uitgevoerd. In het vierde hoofdstuk vindt een analyse op macroniveau plaats, waarin de veranderingen binnen de vakbondsomgeving centraal staan. Tevens wordt het effect van deze veranderingen op de huidige waardepropositie bepaald. Het vijfde en zesde hoofdstuk beslaat een microanalyse, waarin de individuele drijfveren om zich al dan niet te binden aan de vakbond centraal staan.

In het zevende en tevens het laatste hoofdstuk worden conclusies en aanbevelingen aangereikt. Met behulp van de voorgaande hoofdstukken, geeft dit hoofdstuk antwoord op de onderzoeksvragen en de centrale probleemstelling. De twee analyses worden benut om tot de gewenste waardepropositie te komen. De gewenste waardepropositie vormt het uitgangspunt voor de overige elementen van het businessmodel.

Fig. 6 Opbouw onderzoek



H2 Theoretisch kader

Om dit onderzoek tot een goed einde te brengen, is het essentieel te beschikken over een goed theoretisch kader. Het businessmodel is een vrij nieuw begrip waarvoor de literatuur geen eenduidige definitie geeft. In de eerste paragraaf worden verschillende definities van het businessmodel gegeven (2.1). Daarna wordt ingegaan op de rollen die een businessmodel vervult (2.2). Een businessmodel bestaat uit verschillende elementen. In de derde paragraaf worden diverse businessmodellen en hun elementen met elkaar vergeleken. Vervolgens wordt verdere invulling aan deze elementen gegeven (2.3). De elementen vormen de leidraad voor het vervolg van dit onderzoek.

2.1 De definitie

Het aantal wetenschappelijke publicaties over businessmodellen, is vanaf midden jaren negentig flink toegenomen (Osterwalder, 2004, pp 23). De groeiende interesse in businessmodellen is het resultaat van het internet, marktconvergentie en de toenemende e-commerce. Gezamenlijk zorgden deze ontwikkelingen ervoor dat organisaties hun businesslogica anders moesten invullen.

Wat is nu precies een businessmodel? In de literatuur blijkt geen eenduidige definitie te bestaan voor een businessmodel. Door het gebrek aan een eenduidige definitie, is veel verwarring ontstaan over wat nu een businessmodel daadwerkelijk is en welke karakteristieken het bevat. De onderzoeksvraag die binnen deze paragraaf wordt beantwoord, luidt: "Wat is de definitie van een businessmodel?".

Wordt het concept 'businessmodel' opgedeeld, dan ontstaat het volgende:

- **Business:** "the activity of buying and selling goods and services, or a particular company that does this, or work you do to earn money" (Osterwalder, 2004, pp 14).
- **Model:** "a representation of something, either as a physical object which is usually smaller than the real object, or a simple description of the object which might be used in calculations" (Osterwalder, 2004, pp 14).

Één van de eerste auteurs die een definitie gaf van een businessmodel is Timmers (1998). Timmers (1998) definieert een businessmodel als "an architecture for the product, service, information flows, including a description of various business actors and their roles, a description of potential benefits for the various actors, and a description of the sources of revenue".

Weill et al (2001, pp 34) definiëren het businessmodel als "a description of the roles and relationships among a firm's consumers, customers, allies and suppliers and it identifies the major flows of product, information, and money, as well as the major benefits to participants".

Een andere definitie wordt gegeven door Rappa (2004). Rappa (2004, pp 34) omschrijft een businessmodel als "a method of doing business. All business models specify what a company does to create value, how it is situated among upstream and downstream partners in the value chain, and the type of arrangement it has with its customers to generate revenue".

De bovenstaande definities van een businessmodel zijn breed en laten veel ruimte over voor interpretatie. Een specifiekere definitie is gegeven door Osterwalder (2004), waarin de essentiële elementen nadrukkelijker worden benoemd.

Osterwalder (2004, pp 14) stelt dat een businessmodel "is an abstract representation of the business logic of a company. And under business logic I understand an abstract comprehension of the way a company makes money, in other words, what it offers, to whom it offers this and how it can accomplish this." Vervolgens geeft hij de volgende definitie van het businessmodel: "A business model is a conceptual tool that contains elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams" (Osterwalder, 2004, pp 15).

Hoewel Chesbrough et al (2002) in hun artikel '*The role of the business model in capturing value from innovation*' geen definitie geven van een businessmodel, benoemen ze wel specifiek de elementen waar een businessmodel uit bestaat.

2.2 De rollen

Een businessmodel vervult verschillende rollen. Ten eerste, businessmodellen dragen bij aan het **communiceren** naar anderen toe en het **begrijpen** van de businesslogica van een organisatie (Osterwalder, 2004, pp 20). Ook al heeft een manager een intuïtief begrip van hoe zijn of haar business werkt en hoe waarde wordt gecreëerd, in veel gevallen blijkt het moeilijk om dit op een duidelijke en eenvoudige manier te communiceren naar anderen toe (Osterwalder, 2004, pp 20). In dit geval is het interessant een hulpmiddel te hebben dat aangeeft welke elementen essentieel zijn voor de organisatie en op een makkelijke manier duidelijk maakt hoe de business in elkaar steekt. Om de realiteit beter te begrijpen, is het nuttig om de onnodige details weg te laten en een abstract model te creëren van de belangrijke karakteristieken van een organisatie.

Chesbrough et al (2002, pp 536) geven aan dat het businessmodel "maps from the technical domain of inputs to the economic domain of outputs". Elk domein is complex en veel organisaties zetten daardoor gespecialiseerd personeel in. Zo zijn technische experts meer gericht op het technische domein, terwijl business-experts meer gericht zijn op het economische domein. Het businessmodel verbindt deze twee domeinen, waardoor de organisatie in zijn geheel beter wordt begrepen door de experts (*figuur 7*).

Fig. 7 Verbinding tussen het technische en economische domein (Bron: Chesbrough et al, 2002, pp 536)



Ten tweede, businessmodellen dragen bij aan een beter **management** van de organisatie (Osterwalder, 2004, pp 21). In het huidige tijdperk kampen organisaties met een complexe en onzekere omgeving. Organisaties hebben te maken met hogere concurrentie en een kortere productlevenscyclus. Ze moeten flexibel genoeg zijn om te reageren op de veranderingen in de markt. Dit alles zorgt ervoor dat het nemen van beslissingen een stuk ingewikkelder wordt. Een hulpmiddel dat de manager ondersteunt bij het nemen van strategische beslissingen in deze omgeving, is daardoor gewenst.

Ten derde, businessmodellen bieden ondersteuning in het **analyseren** van een organisatie (Osterwalder, 2004, pp 20). Door interne en externe veranderingen passen organisaties hun

businesslogica aan. Businessmodellen geven op een duidelijke manier weer welke aspecten in de loop der tijd zijn veranderd. Tevens maken ze het vergelijken van de businesslogica tussen twee of meer organisaties eenvoudiger.

2.3 De elementen

Sommige auteurs zijn verder gegaan dan alleen het geven van een definitie en hebben getracht de elementen te definiëren waaruit een businessmodel is opgebouwd. Een businessmodel is een collectie van attributen die het businessconcept omschrijven. Net zoals het gebrek aan een algemeen geaccepteerde definitie, bestaat er ook geen consensus rondom de elementen waaruit het businessmodel bestaat. De businessmodellen van drie auteurs worden besproken en hun onderlinge verschillen belicht.

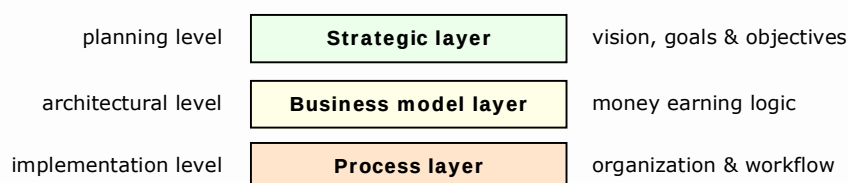
In zijn promotie onderzoek probeert Osterwalder (2004) reeds bestaande concepten van het businessmodel in de literatuur samen te brengen in één model. Hij komt tot een businessmodel bestaande uit negen elementen (**tabel 2**).

Tabel 2 De elementen van het businessmodel volgens Osterwalder (Bron: Osterwalder, 2004, pp 43)

Element	Omschrijving
Value proposition	Is an overall view of a company's bundle of products and services that are of value to the customer.
Target customer	Is a segment of customers a company wants to offer value to.
Distribution channel	Is a means of getting in touch with the customers.
Relationship	Describes the kind of link a company establishes between itself and the customer.
Value configuration	Describes the arrangement of activities and resources that are necessary to create value for the customer.
Capability	Is the ability to execute a repeatable pattern of actions that is necessary in order to create value for the customer.
Partnership	Is a voluntarily initiated cooperative agreement between two or more companies in order to create value for the customer.
Cost structure	Is the representation in money of all the means employed in the business model.
Revenue model	Describes the way a company makes money through a variety of revenue flows.

Osterwalder (2004) beschrijft het businessmodel vrij gedetailleerd. Hij laat strategische elementen buiten beschouwing. Volgens Osterwalder horen strategische elementen namelijk niet deel uit te maken van het businessmodel. Osterwalder (2004) ziet een businessmodel als een blauwdruk van de businesslogica om geld te verdienen. Hij vergelijkt de strategie, het businessmodel en het procesmodel met elkaar en concludeert dat allen dezelfde doelen nastreven. Ze zijn allen gericht op het blijven verdienen van geld, alleen bevinden ze zich op een ander businessniveau (**figuur 8**).

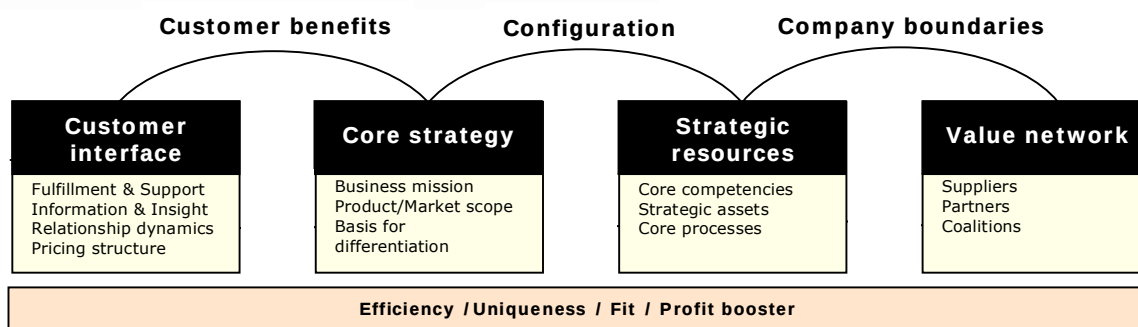
Fig. 8 Businessniveau van de strategie, het businessmodel en het procesmodel. (Bron: Osterwalder, 2004, pp 14)



Volgens Osterwalder (2004, pp 16) is de strategie gericht op a) het leveren van een visie, b) het ontwerpen van een organisatie die een strategische **fit** weet te creëren tussen interne sterktes en zwaktes met externe dreigingen en kansen, c) het positioneren van een organisatie in de markt en d) het definiëren van de organisatiedoelen. Volgens Osterwalder (2004, pp 17) gaat een businessmodel over dezelfde zaken, alleen op een lager businessniveau.

Hamel (2000) beschrijft ook de elementen van het businessmodel. Het businessmodel is opgedeeld in vier hoofdelementen die bestaan uit subelementen. De vier hoofdelementen zijn onderling aan elkaar gerelateerd door middel van drie verbindingen (**figuur 9**).

Fig. 9 Het businessmodel volgens Hamel (2000)



Het model van Hamel (2000) is vrij uitgebreid en bestaat uit 14 subelementen. De hoofdelementen, subelementen en verbindingen zijn in de onderstaande tabel (**3**) omschreven.

Tabel 3 De elementen van het businessmodel volgens Hamel (2000) (Bron: Osterwalder, 2004, pp 33)

Element / Verbinding	Omschrijving
Core strategy	This element defines the overall business mission , which captures what the business model is designed to accomplish. Further, it defines the product and market scope and specifies in what segments the company competes. Finally, it outlines how the firm competes differently than its competitors.
Strategic resources	This element contains the core competencies of a firm. In other words, what a firm knows, its skills and unique capabilities. Then it specifies the strategic assets , such as infrastructure, brands and patents. Last, this element outlines the core processes of the firm; it explains what people actually do.
Customer interface	This element is composed of fulfillment and support , which refers to the way the firm goes to market and reaches its customers (e.g. channels). Second, information and insight defines all the knowledge that is collected from and used on behalf of the customer. Third, the relationship dynamics refer to the nature of the interaction between the producer and the customer. Finally, the pricing structure explains what you charge the customer for and how you do this.
Value network	The value network outlines the network that surrounds the firm and complements and amplifies the firm's resources. It is composed of suppliers, partners and coalitions . Partners typically supply critical complements to a final product or solution, whereas coalitions represent alliances with like-minded competitors.
Configuration	This connection refers to the unique way in which competencies, assets, and processes are combined and interrelated in support of a particular strategy.
Customer benefits	This link intermediates between the core strategy and the customer interface. It defines the particular bundle of benefits that is actually being offered to the customer.
Company boundaries	This bridge refers to the decisions that have been made about what the firm does and what it contracts out the value network.

Opvallend in het model van Hamel (2000) is dat daarin wel strategische elementen zijn opgenomen. Zo wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de missie en de manieren om zich als organisatie te onderscheiden van de concurrent.

Chesbrough et al (2002) doen ook een poging om de elementen van het businessmodel te beschrijven. Zij komen uiteindelijk tot zes elementen (**tabel 4**).

Tabel 4 De elementen van het businessmodel volgens Chesbrough et al (Bron: Chesbrough et al, 2002, pp 533)

Element	Omschrijving
Value proposition	Articulate the value proposition, i.e. the value created for users by the offering based on the technology.
Market segment	Identify the market segment, i.e. the users to whom the technology is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism(s) for the firm.
Strategic position	Describe the position of the firm within the value network linking suppliers and customers, including identification of potential complementors and competitors.
Value chain	Define the structure of the firm required to create and distribute the offering, and determine the complementary assets needed to support the firm's position in the chain.
Competitive strategy	Formulate the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.
Cost structure & Profit potential	Estimate the cost structure and profit potential of producing the offering, given the value proposition and value chain structure chosen.

Het model van Chesbrough et al (2002) is ten opzichte van de andere twee auteurs op een abstracter niveau omschreven. Evenals Hamel (2000) voegen Chesbrough et al (2002) strategische elementen toe aan hun concept.

Als de drie modellen met elkaar vergeleken worden, blijken ze veel overeenkomsten te hebben. In de onderstaande tabel (**5**) zijn de elementen van de verschillende modellen met elkaar vergeleken.

Tabel 5 Verschillen en overeenkomsten tussen de businessmodellen (Bron: gebaseerd op Osterwalder, 2004, pp 46)

Pillar	Osterwalder (2004)	Hamel (2000)	Chesbrough et al (2002)
Product	Value proposition	Product/Market scope	Value proposition
Customer interface	Target customer	Market scope	Market segment
	Distribution channel	Fulfillment & support Info & insight	-
	Relationship	Relationship dynamics	-
Infrastructure management	Value configuration	Core processes	Value chain
	Capability	Core competencies Strategic assets	-
	Partnership	Suppliers Partners Coalitions	-
Financial aspects	Cost structure	-	Cost structure & Profit potential
	Revenue model	Pricing structure	
Strategic aspects	-	Business mission	Strategic position
	-	Basis for differentiation	Competitive strategy
Number of elements	9	14	6

Zoals in de bovenstaande tabel te zien is, komen veel elementen van Osterwalder (2004), Hamel (2000) en Chesbrough et al (2002) met elkaar overeen. Binnen dit onderzoek wordt uitgegaan van het businessmodel van Chesbrough et al (2002) omdat ze strategische elementen toevoegen aan het businessmodel. Hoewel binnen de literatuur een eindeloze discussie plaats vindt of deze elementen juist wel of niet in een businessmodel thuis horen (Osterwalder, 2004), zijn ze voor dit onderzoek juist van belang om ook de continuïteit van de vakbond in de toekomst te waarborgen. Succes is slechts van korte duur als een businessmodel eenvoudig te kopiëren is door anderen. Ten tweede, het businessmodel van Chesbrough et al (2002) is abstracter en bestaat uit minder elementen dan de twee andere modellen.

In de komende subparagrafen is verdere invulling gegeven aan de elementen van het businessmodel.

2.3.1 Waardepropositie

De waardepropositie is het aanbod dat waarde creëert voor het marktsegment. De waardepropositie staat binnen dit onderzoek centraal en vormt het uitgangspunt voor de overige elementen van het businessmodel. Daarom wordt binnen het onderzoek hieraan verreweg de meeste aandacht geschonken. De huidige waardepropositie en de gewenste waardepropositie van de vakbond worden vastgesteld. Vervolgens wordt, aan de hand van een 'gap-analyse', het verschil tussen de huidige en gewenste waardepropositie in kaart gebracht.

Door de geschiedenis van de vakbond te analyseren, wordt de **huidige waardepropositie** van de vakbond vastgesteld. De geschiedenis is een waardevolle bron om te achterhalen uit welke behoeften de vakbond is ontstaan. Het geeft inzicht in de ideologie en de doelen van de vakbond die deel uitmaken van de waardepropositie. Daarnaast zorgt een deskresearch voor een completer beeld van het huidige aanbod van de vakbond.

De **gewenste waardepropositie** is de waardepropositie waarmee de vakbond bindingskracht produceert voor de jongere hooggeschoolde werknemer. De gewenste waardepropositie is op meerdere manieren te achterhalen. Riley (1997) inventariseert verschillende onderzoeken die zijn gedaan naar het vakbondslidmaatschap en komt tot de conclusie dat deze in te delen zijn in verschillende benaderingen. Ze maakt een onderscheid tussen 'structural determinism' en 'individual-level analysis'.

Structural determinism ziet de negatieve ledenontwikkeling als een gevolg van veranderingen die plaats hebben gevonden in de omgeving. Analyses binnen deze benadering vinden plaats op macroniveau. De unit of analysis zijn in dit geval de factoren uit de omgeving. De **PEST-analyse** is een geschikte analyse, doordat ze een brede kijk geeft op omgevingsveranderingen. Ze brengt de omgevingsveranderingen op politiek, economisch, sociaal-cultureel en technologisch vlak in kaart en analyseert hun invloed op de huidige waardepropositie van de vakbond.

Individual-level analysis vindt plaats op microniveau en stelt het individu en zijn behoeften centraal. Binnen deze benadering worden onder andere de persoonlijke drijfveren onderzocht, waarom individuen al dan niet vakbondslid worden. Daarvoor blijkt vrijwel altijd een cross-sectioneel onderzoek toegepast te zijn (Riley, 1997, pp 270).

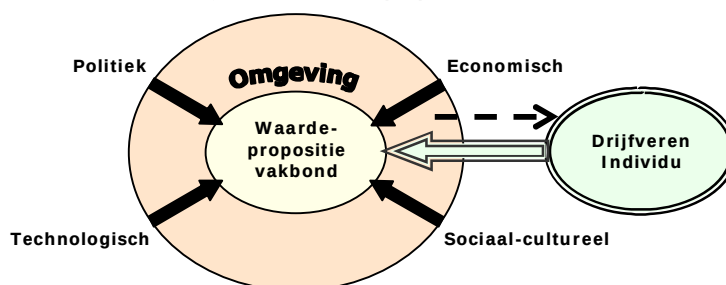
De twee benaderingen vullen elkaar goed aan, doordat beide vanuit een andere invalshoek inzicht geven in een gewenste waardepropositie voor de vakbond. Beide benaderingen zijn om deze reden in dit onderzoek meegenomen. In de onderstaande tabel (6) zijn de twee benaderingen en hun eigenschappen in het kort samengevat.

Tabel 6 Onderzoeksbenaderingen naar een gewenste waardepropositie

	Structural determinism	Individual-level analysis
Level of analysis	Macroniveau	Microniveau
Unit of analysis	Omgevingsfactoren	Individu
Tijdframe	Veranderingen over tijd (trends)	Cross-sectioneel
Methode	PEST-analyse	Onderzoek naar individuele drijfveren

In **figuur 10** zijn factoren weergegeven die uiteindelijk van invloed zijn op de gewenste waardepropositie. Omgevingsfactoren hebben ook invloed op de drijfveren van het individu.

Fig. 10 Bepalende factoren voor een gewenste waardepropositie



2.3.2 Marktsegmentatie

Het marktsegment is het segment waarvoor de vakbond waarde creëert. Aangezien de vakbond een werknemersorganisatie is die opkomt voor werknemersbelangen, zijn alle personen die deel uitmaken van de arbeidsbevolking te beschouwen als de algemene doelgroep van de vakbond. Binnen dit onderzoek wordt specifiek ingegaan op de behoeften van de jongere hooggeschoolde werknemers. Dit marktsegment is moeilijk te binden aan de vakbond (CBS, 2007), maar is wel van belang om de instroom van nieuwe vakbondsleden te vergroten en de representativiteit te verbeteren. Tevens is het een marktsegment dat groeiend is, aangezien steeds meer jongeren besluiten door te leren (SCP, 2004).

2.3.3 Strategische positie

Strategische positioneren betekent 'performing **different** activities from rivals' or performing similar activities in **different ways**' (Porter, 1996, pp 62). Het realiseren van een duurzaam onderscheidend vermogen ligt niet alleen in het behalen van operationele effectiviteit. Benchmarking zorgt ervoor dat concurrentievoordeel slechts van korte duur is. Een duurzaam concurrentievoordeel ligt dan ook in de **bundel** van activiteiten die gezamenlijk moeilijk te imiteren zijn door de concurrent en passen binnen de omgeving.

Om een unieke strategische positie te behouden, moeten trade-offs gemaakt worden. Een trade-off betekent dat "more of one thing necessitates less of another" (Porter, 1996, pp 68). Een organisatie moet dus keuzes maken in wat ze wel en niet moet doen. Keuzes in de positionering hebben niet alleen betrekking op welke activiteiten organisaties uitvoeren en op welke wijze ze deze uitvoeren, maar ook hoe activiteiten onderling met elkaar relateren. "While operational effectiveness is about achieving excellence in individual activities, or functions, strategy is about combining activities" (Porter, 1996, pp 70). Een duurzaam onderscheidend vermogen vloeit voort uit de manier waarop activiteiten met elkaar overeenkomen ('fit') en elkaar versterken ('reinforce').

De strategische positie van een organisatie vloeit voort uit drie verschillende bronnen (Porter, 1996, pp 65). Ten eerste, **variety-based positioning** is gebaseerd op de keuze in aangeboden producten of diensten, in plaats van marktsegmenten. De variety-based positioning is een logische positioneringskeuze wanneer een organisatie excellent is in het voortbrengen van bepaalde producten of diensten. Binnen dit type positionering wordt slechts een deel van de behoefte van een breed publiek voorzien. Een voorbeeld van een variety-based positioning is een autogarage die zich speciaal richt op het vervangen van remmen. Door deze specialisatie zijn zij in staat om sneller en goedkoper remreparaties aan te bieden. Voor overige reparaties moet de klant naar de concurrent.

Ten tweede, **needs-based positioning** is gebaseerd op het bedienen van (vrijwel) alle behoeften van een bepaald marktsegment. Dit type positionering wordt toegepast wanneer groepen klanten verschillende behoeften hebben. Een op maat gesneden bundel van activiteiten vervult de behoeften van een bepaalde groep. Sommige klanten hebben bijvoorbeeld behoefte aan differentiële product- of diensteigenschappen, andere klanten zijn prijsgevoelig. De kunst is om deze behoeften te vervullen door middel van een unieke bundel van activiteiten. Concurrenten met deze focusbenadering richten zich op marktsegmenten die 'overbediend' zijn door breed georiënteerde concurrenten. Overbediend wil zeggen, het aanbieden van extra producten en diensten die niet waardevol zijn voor het betreffende marktsegment. Een voorbeeld van een needs-based positioning is een meubelzaak die een compleet meubelassortiment aanbiedt tegen lage prijzen, van badkamer tot woonkamer.

Ten derde, **access-based positioning** is gebaseerd op het segmenteren van klanten die op verschillende manieren het best te benaderen zijn. Hoewel al deze klanten mogelijk dezelfde behoeften hebben, is de configuratie van activiteiten om deze klanten te benaderen verschillend. Een voorbeeld van access-based positioning is het verschil in benadering tussen stedelijke en landelijke klanten.

De verschillende positioneringstypen zijn berust op diverse activiteiten en de relatie tussen deze activiteiten. Verschillende strategische posities vereisen bijvoorbeeld verschillende productconfiguraties, vaardigheden, materiaal en managementsystemen (Porter, 1996, pp 69). Een strategische 'fit' tussen de activiteiten is niet alleen fundamenteel voor het behalen van concurrentievoordeel, maar ook voor de duurzaamheid van het voordeel. Het is voor de concurrent namelijk moeilijker om een geheel activiteitensysteem na te bootsen, dan slechts enkele activiteiten te imiteren. Het is de strategische fit tussen activiteiten die ervoor zorgt dat een duurzaam kosten- of differentiatievoordeel wordt opgebouwd (Porter, 1996, pp 73). Uiteraard moeten de activiteiten passen binnen de omgeving waarin de organisatie participeert.

De strategische positie van de vakbond functioneert als kader waarin antwoorden worden gezocht rondom de groeirichting van de vakbond. Deze groeirichting wordt bepaald door de product-marktcombinatie binnen het businessmodel. Het groeimodel van Ansoff (1965) is een handig model voor het in kaart brengen van de groeimogelijkheden van een organisatie. Aan de hand van dit model wordt de groeistrategie bepaald, die het best past bij de vakbond en haar omgeving. Ansoff verdeelt de groeirichting in twee dimensies, namelijk marktontwikkeling en productontwikkeling. Dit resulteert uiteindelijk in vier groeirichtingen (**figuur 11**).

Fig. 11 Groeimodel van Ansoff (1965)

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Beschermen en Uitbreiden • Consolidatie • Marktpenetratie	Productontwikkeling • Met bestaande competenties • Met nieuwe competenties
	Nieuw	Marktonwikkeling • Nieuwe segmenten • Nieuwe mogelijkheden voor huidig aanbod • Met nieuwe competenties	Diversificatie • Met bestaande competenties • Met nieuwe competenties

- **Beschermen en uitbreiden:** Binnen deze groeistrategie tracht een organisatie haar marktaandeel te verdedigen of te vergroten. Consolidatie wil zeggen dat een organisatie haar huidige positie in de markt met huidige producten of diensten probeert te verdedigen. Dit is realiseerbaar door inkrimping van de activiteiten of behoud van het marktaandeel. Bij marktpenetratie probeert een organisatie klanten van concurrenten te winnen, om zodoende haar marktaandeel te vergroten.
- **Productontwikkeling:** Het aanbod binnen het huidige marktsegment wordt verruimd door nieuwe producten of diensten aan te bieden. Het nieuwe aanbod wordt gecreëerd door bestaande of nieuw verworven competenties van een organisatie.
- **Marktonwikkeling:** Het huidige aanbod wordt afgezet in een nieuw marktsegment. Tevens is het mogelijk dat bestaande producten of diensten voor nieuwe doeleinden worden gebruikt.
- **Diversificatie:** Bij een diversificatiestrategie biedt een organisatie nieuwe producten of diensten op nieuwe markten aan. Ook hier wordt het nieuwe aanbod gecreëerd door bestaande of nieuw verworven competenties.

Binnen dit onderzoek wordt tevens een vijfde groeistrategie meegenomen, die niet in het groeimodel van Ansoff (1965) is opgenomen. Binnen **verticale integratie** tracht een organisatie een bedrijfsproces voorwaarts of achterwaarts in de keten over te nemen van andere spelers.

2.3.4 Waardeketen

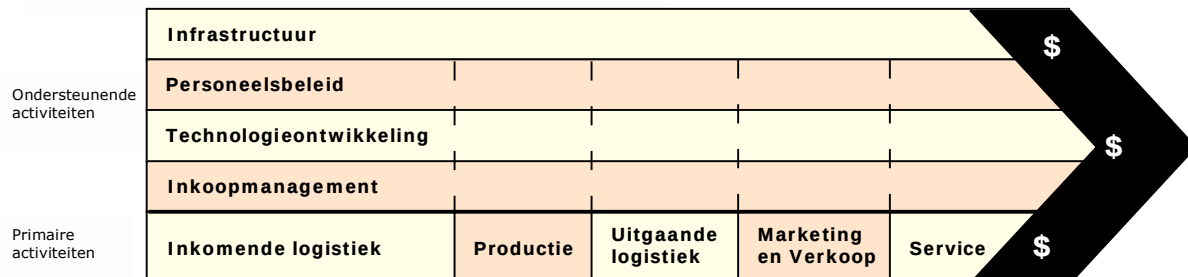
Om de gewenste waardepropositie te realiseren, moeten (nieuwe) activiteiten verricht worden. De waardeketen van Porter (1985) is een instrument voor het vinden van manieren om meer klantwaarde te creëren. Deze waarde wordt gecreëerd wanneer activiteiten een bijdrage leveren aan kostenreductie, differentiatie en een beter inzicht in de specifieke behoeften van een marktsegment. Kortom, de waardeketen omschrijft activiteiten die verricht moeten worden om de waardepropositie te realiseren en relateert ze aan de concurrentiepositie van de organisatie. Om deze redenen is de waardeketen van Porter binnen dit onderzoek toegepast.

Om concurrentievoordeel te behalen, is het van belang om te begrijpen op welke wijze waarde wordt gecreëerd. De waardeketen van Porter (1985) splitst een organisatie op in negen waarden creërende activiteiten (**figuur 12**). Door dit onderscheid te maken, wordt het inzichtelijk met welke activiteiten concurrentievoordeel wordt behaald.

Binnen het waardeketenconcept is een verdeling gemaakt tussen primaire en ondersteunende activiteiten. Deze activiteiten hebben verbanden met elkaar en zorgen gezamenlijk voor de

gewenste waardepropositie van een organisatie. De manier waarop deze activiteiten worden ingevuld, bepaalt uiteindelijk in hoeverre een organisatie in staat is een hogere winstgevendheid te behalen door a) een uitmuntende waarde te leveren of, b) activiteiten efficiënter uit te voeren.

Fig. 12 Waardeketen van Porter (1985)



Primaire activiteiten zijn de activiteiten die direct gerelateerd zijn aan het voortbrengen van producten en diensten. Deze zijn te verdelen in vijf hoofdactiviteiten:

- **Inkomende logistiek:** Alle activiteiten die gericht zijn op de ontvangst, opslag en (interne) distributie van inkomende goederen die nodig zijn om producten of diensten voort te brengen. (Voorbeeld: het verzamelen van de nodige input om diensten voort te brengen, voorraadbeheersing, interne transport, productieplanning, retourzendingen, kwaliteitscontrole).
- **Productie:** Alle activiteiten die nodig zijn om de input om te zetten in een eindproduct of dienst. (Voorbeeld: het voortbrengen van diensten, fabricage, assemblage, voorraadbeheersing, verpakking, testen).
- **Uitgaande logistiek:** Alle activiteiten die gericht zijn op de opslag van eindproducten en de distributie naar de klanten. (Voorbeeld: voorraadbeheersing, levering, orderverwerking).
- **Marketing en Verkoop:** Alle activiteiten die de klant overhalen om een product of dienst aan te schaffen. (Voorbeeld: reclame, verkoop, keuze distributeurs, prijsstelling, marketing).
- **Service:** Alle serviceactiviteiten die worden verleend tijdens en na het aanschaffen van een product of dienst. (Voorbeeld: installatie, reparatie, opleiding, onderdelenvoorziening, krediet verlening).

Elke primaire activiteit is gelinked aan ondersteunende activiteiten. Ondersteunende activiteiten zijn indirect gerelateerd aan de creatie van producten en diensten. De vier ondersteunende activiteiten zijn:

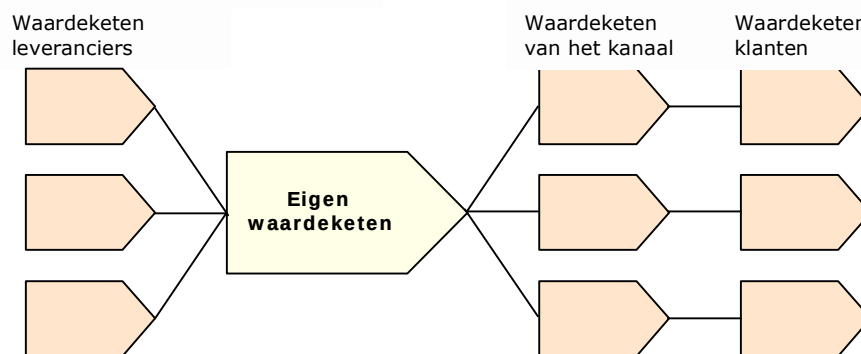
- **Infrastructuur:** Algemeen management, planning, financiering, juridische zaken et cetera.
- **Personeelsbeleid:** Alle activiteiten rondom personeelswerving, loopbaanontwikkeling, beloning en opleiding van werknemers.
- **Technologieontwikkeling:** Alle activiteiten op gebied van technologische ontwikkeling voor primaire activiteiten (tastbaar en ontastbaar). (Voorbeeld: knowhow, procedures en technologieën).
- **Inkoopmanagement:** Alle activiteiten die gericht zijn op het verwerven van input voor de primaire activiteiten. (Voorbeeld: inkoop van goederen en diensten en inkoop van bedrijfsmiddelen).

De bovenstaande activiteiten zijn op een vrij eenvoudige wijze in te vullen voor productieorganisaties. Dienstverleners moeten een grotere vertaalslag maken naar hun eigen specifieke situatie.

De winstmarge van een organisatie is afhankelijk van de manier waarop invulling wordt gegeven aan de activiteiten en de onderlinge relaties tussen activiteiten in de waardeketen. Hoewel een non-profit organisatie zoals de vakbond geen winstdoeleinden heeft, moet ze wel in staat zijn haar diensten voort te brengen. De klanten moeten in dit geval bereid zijn om minstens evenveel te betalen als de som van alle kosten die deze organisatie maakt.

Voor organisaties is het niet gebruikelijk dat één organisatie alle activiteiten uitvoert en alle waarden creëert. Over het algemeen zijn organisaties slechts een onderdeel van het gehele waardesysteem. De structuur van dit systeem bepaalt uiteindelijk hoe de winstmarge wordt verdeeld. Iedere deelnemer in het waardesysteem, zoals de leverancier, producent en distributeur, gebruikt zijn marktpositie en onderhandelingsmacht om een hoger percentage van de winstmarge te krijgen. De deelnemers werken echter ook samen om tot een grotere winstmarge te komen. In de industrie waardeketen laat Porter (1985) het totale waardesysteem zien (**figuur 13**).

Fig. 13 Industrie waardeketen van Porter (1985)

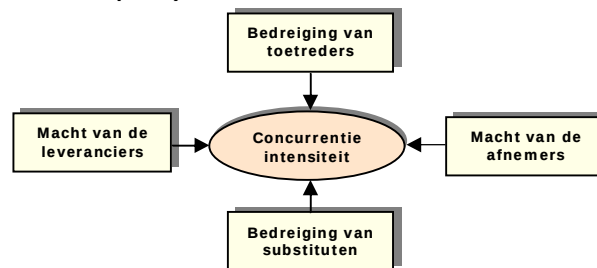


2.3.5 Concurrentiestrategie

Om de continuïteit van de vakbond ook in de toekomst te garanderen, moet de vakbond in staat zijn een duurzaam onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van haar concurrenten. De concurrentiestrategie geeft de manier aan hoe dit onderscheidend vermogen wordt verkregen. De kern van de concurrentiestrategie ligt in de positionering van de vakbond in haar bedrijfstak. Bij een goede positionering is de vakbond in staat zich te verdedigen tegen verschillende concurrentiekrachten, of juist sommige concurrentiekrachten ten gunste van de vakbond te laten werken. Een goede positionering is afhankelijk van de bedrijfstakstructuur waarin vakbonden participeren. Het **vijfkrachtenmodel** van Porter (1980) geeft inzicht in de structuur en winstgevendheid van deze bedrijfstak ten behoeve van de strategievorming en brengt de concurrentie in kaart. Om deze redenen wordt binnen het onderzoek gebruik gemaakt van dit model.

Dreigingen vinden niet alleen plaats door directe concurrenten, ofwel organisaties die dezelfde producten of diensten aanbieden aan dezelfde klanten. Porter geeft aan dat dreigingen ook uit andere hoeken komen. In zijn vijfkrachtenmodel (1980) wordt de marktwerking van een bedrijfstak in vijf concurrentiekrachten opgedeeld (**figuur 14**).

Fig. 14 Vijfkrachtenmodel van Porter (1980)



Ten eerste is er een bedreiging van toetreders. Het wordt makkelijker voor nieuwe toetreders de markt succesvol te betreden, als sprake is van een lage toetredingsdrempel. Een lage toetredingsdrempel heeft een negatief effect op de winstgevendheid van de bestaande aanbieders. Ten tweede is er een bedreiging van substituten. Substituten zijn producten en diensten die buiten het aanbod van de huidige aanbieders vallen, maar wel dezelfde functies vervullen als de producten of diensten van de bestaande aanbieders (Porter, 1980, pp 23). Klanten schakelen sneller over naar substituten, als ze voor hen meer voordelen bieden. Ten derde is er sprake van de macht van de afnemer. Hoe groter de macht van de afnemers is, hoe beperkter de strategische vrijheid van de aanbieder. Een grotere onderhandelingsmacht van de afnemer heeft een negatief effect op de winstgevendheid van de aanbieder. Ten vierde heeft een aanbieder te kampen met de macht van de leverancier. Ook hier geldt dat naar mate de macht van de leveranciers toeneemt, des te groter het negatieve effect op de winstgevendheid is. De laatste concurrentiekracht is de concurrentie-intensiteit. De concurrentie-intensiteit geeft aan in welke mate bestaande aanbieders elkaar beconcurreren. Hoge concurrentie tussen bestaande aanbieders heeft een negatief effect op de winstgevendheid binnen een bepaalde bedrijfstak. Kortom, deze vijf concurrentiekrachten bepalen uiteindelijk het concurrentievermogen en de winstgevendheid van een organisatie.

Bij een concurrentiestrategie gaat het niet alleen om het behalen van concurrentievoordeel, maar ook om het verdedigen van dit voordeel. Porter (1980) geeft een typologie van strategieën om als organisatie een duurzaam onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van de concurrenten. Het is een heldere typologie, ontwikkeld als denkkader voor strategische keuzes, die binnen dit onderzoek wordt meegenomen. Porter definieert drie **generieke strategieën** die aan de basis staan van een duurzaam concurrentievoordeel. Als een organisatie niet duidelijk kiest voor één generieke strategie, bestaat volgens Porter het gevaar dat een organisatie 'tussen de wal en het schip' raakt.

Met een **kostleiderschapstrategie** probeert een organisatie lagere productie- en distributiekosten te realiseren dan haar concurrenten. De lage kosten wapenen de organisatie tegen de vijf concurrentiekrachten. Door de lage kosten is een organisatie in staat om haar aanbod tegen een lagere prijs aan te bieden dan haar concurrenten. Het streven naar kostenleiderschap impliceert een aantal zaken (Geldermans, 1997, pp 110):

- Het bezitten van efficiënte productiemethoden
- Streven naar kostenvermindering
- 'No frills': geen toeters en bellen binnen het aanbod
- Het behalen van schaalvoordelen
- Toegang tot goedkopere middelen
- Lage arbeidskosten
- Het gebruik maken van overheidssubsidies

Een organisatie met een **differentiatiestrategie** tracht zich van de concurrent te onderscheiden door uitmuntende prestaties te leveren op gebied van één of meer eigenschappen, met als uitzondering de prijs. Deze organisatie wordt op basis van zijn uniekheid beloond met een surpluswinst. Voorbeelden van eigenschappen waarmee een organisatie differentieel voordeel weet op te bouwen, zijn (Geldermans, 1997, pp 110):

- Kwaliteit van het aanbod
- Levertijd en leverbetrouwbaarheid
- Service
- Toegang tot unieke distributiekkanalen en middelen
- Naamsbekendheid
- Productinnovatie/Procesinnovatie

De **focusstrategie** richt zich op het concurreren binnen één of enkele marktsegment(en). Door maatwerk te leveren, wordt beter ingespeeld op specifieke behoeften van een marktniche. Een focusstrategie is interessant wanneer de marktniche voldoende groot is, voldoende koopkracht heeft, een groeipotentieel heeft en van geen belang is voor grote concurrenten (Geldermans, 1997, pp 111). De focusstrategie is te combineren met de twee andere generieke strategieën.

In de onderstaande tabel (7) zijn de generieke strategieën van Porter (1980) samengevat.

Tabel 7 Generieke strategieën van Porter (1980)

		Voordeel in het aanbod	
		Lage kosten	Uniek aanbod
Unieke benadering van de markt	Breed	Kostleiderschapstrategie	Differentiatiestrategie
	Smal	Focusstrategie	

2.3.6 Geldstromen

Het laatste element van het businessmodel beschrijft de financiële aspecten van een organisatie. Binnen dit element wordt het duidelijk welke kosten, gerelateerd aan de waardepropositie, op de rekening komen te staan van de klant, de vakbond zelf en de netwerkrelaties. Tevens wordt aangegeven hoe de vakbond haar inkomsten werft.

2.4 Samenvatting theoretisch kader

Het businessmodel dat binnen dit onderzoek wordt gehanteerd, bestaat uit zes elementen en is gebaseerd op het businessmodel van Chesbrough et al (2002). In de onderstaande tabel (8) zijn de elementen van het businessmodel samengevat. Daarnaast zijn de instrumenten geïnventariseerd die verdere invulling geven aan deze elementen. De elementen vormen de leidraad voor het vervolg van het onderzoek.

Tabel 8 De elementen van het businessmodel binnen dit onderzoek

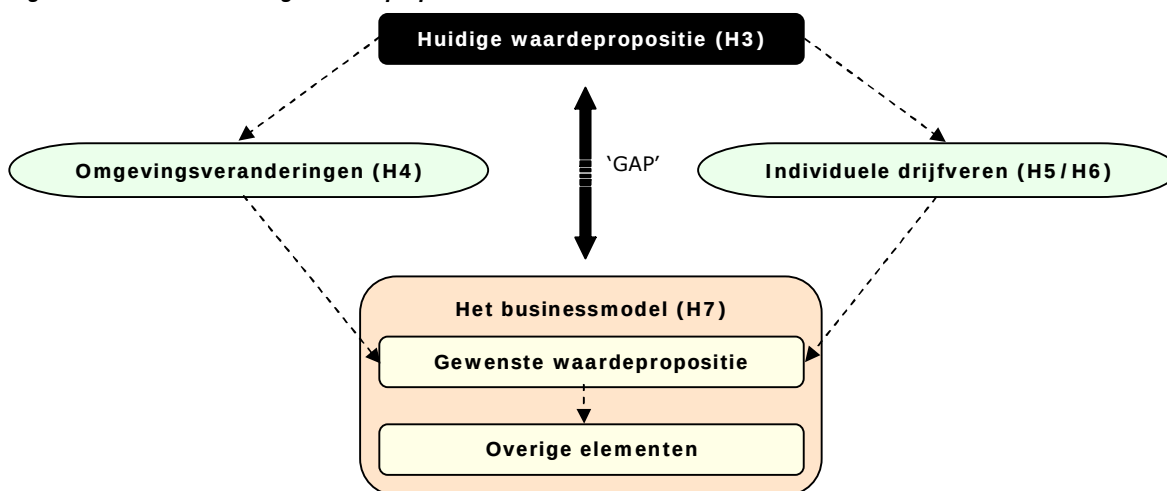
Elementen	Omschrijving	Instrumenten
Waardepropositie	De waarde die gecreëerd wordt voor het marktsegment.	• Macronalyse: PEST-analyse • Micro-analyse: behoeftenonderzoek • 'gap-analyse' tussen huidige en gewenste waardepropositie
Marktsegment	De doelgroep waarvoor de waardepropositie is bestemd.	• Jongere hooggeschoolde werknemer
Strategische positie	De link tussen de organisatie en haar omgeving.	• Strategische positionering (Porter, 1998) • Groeimodel van Ansoff (1988)
Waardeketen	De manier waarop de waardepropositie gerealiseerd wordt.	• Waardeketen van Porter (1985) • Industrie waardeketen van Porter (1985)
Concurrentiestrategie	De strategie waarmee een duurzaam concurrentievoordeel is te behalen.	• Vijfkrachtenmodel van Porter (1980) • Generieke strategieën van Porter (1980)
Geldstromen	De kostenstructuur en inkomsten van een organisatie.	-

De volgende hoofdstukken gaan in op de waardepropositie van de vakbond. De waardepropositie is het uitgangspunt voor de overige elementen. Binnen dit onderzoek wordt daar verreweg de meeste aandacht aan geschonken. In het eerste volgende hoofdstuk wordt de huidige waardepropositie in kaart gebracht (**H3**). Vervolgens geven een analyse op macroniveau (**H4**) en microniveau (**H5/H6**) inzicht in de gewenste waardepropositie die bindingskracht weet te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer. De 'gap-analyse' maakt duidelijk welk verschil tussen de huidige en gewenste waardepropositie overbrugd moet worden. Tot slot worden de conclusies en aanbevelingen rondom het businessmodel gepresenteerd (**H7**).

H3 De huidige waardepropositie

Binnen dit hoofdstuk wordt de huidige waardepropositie van de vakbond beschreven. De subonderzoeksvraag die binnen dit hoofdstuk wordt beantwoord, luidt: "Wat is de huidige waardepropositie van een vakbond?". De geschiedenis van de vakbond is een waardevolle bron om te achterhalen uit welke behoeften de vakbond is ontstaan (3.1). Het geeft inzicht in de ideologie en de doelen van de vakbond die deel uitmaken van de waardepropositie. In de tweede paragraaf worden vier factoren besproken, die behoren tot de huidige waardepropositie (3.2). De onderstaande figuur (15) geeft de onderzoeksfase van het hoofdstuk weer.

Fig. 15 Hoofdstuk 3: huidige waardepropositie



3.1 Geschiedenis van de vakbond: haar ideologie en doelen

De vakbondsgeschiedenis is een waardevolle bron om te achterhalen uit welke behoeften de vakbond is ontstaan. De ideologie en de doelen waar een vakbond naar streeft, maken deel uit van de waardepropositie.

Ideologische oorsprong

In de 19^{de} eeuw verspreidde de industriële revolutie zich over Europa. Het bezitten van productiemiddelen was een bron van macht. Gepaard met het opkomende kapitalisme, waarin de beslissing over het gebruik van productiemiddelen werd overgenomen door de particulieren, veranderde ook het politieke gedachtegoed. Liberalisme zag het kapitalisme als een vorm van vrijheid, waarin relaties tussen werknemer en werkgever op vrijwillige basis ontstonden. Het nieuwe systeem leidde tot een grotere welvaart, maar volgens sommige tegenhangers van het kapitalisme, zoals Karl Marx, ook tot onrechtmatige machtsverhoudingen waardoor verschillende maatschappelijke klassen ontstonden. Het waren alleen 'de kapitalisten', ofwel diegenen in bezit van productiemiddelen, die profiteerden van de economische bloei in de 19^e eeuw en die 'de arbeiders' inhuurden omwille van hun arbeidskracht. De leef- en arbeidsomstandigheden van de arbeiders waren erbarmelijk. Hun lonen waren laag en werktijden lang. Tevens waren er geen sociale voorzieningen en veiligheidsvoorschriften (van der Zee et al, 2002, pp 11). Volgens Karl Marx moest de door de kapitalisten uitgebuite arbeidersklasse in opstand komen. Het kapitalisme en liberalisme zouden plaats moeten maken voor het 'socialisme'. Binnen het socialisme werd

gestreefd naar **solidariteit**, **gelijkheid** en sociale **rechtvaardigheid**. Het collectief, vaak belichaamd door de staat, zou uiteindelijk bevoegd zijn om de goederen en macht te verdelen.

De vakbond, ontstaan in de 19^{de} eeuw, is een product van en tevens een protest tegen het kapitalisme. Het is "een uitdrukking van de positie van de werknemer in de industrieel kapitalistische maatschappij... Op het moment dat het kapitalisme zich vertoonde, kwam de vakbond niet alleen op voor de onmiddellijke belangen van de werknemers, maar organiseerde ze ook het verzet tegen onmenselijke levens- en arbeidsomstandigheden" (ABVVmetaal, 1998, pp 1).

1866-1900 De geboorte van de Nederlandse vakbonden

Nadat het coalitieverbod in 1866 werd vervangen, werd de eerste Nederlandse vakbond opgericht, genaamd de Algemene Nederlandse Grafische Bond. Als reactie op de slechte omstandigheden van de arbeiders, ontstonden vanaf die tijd steeds meer vakbonden. De eerste bonden vonden hun ideologische oorsprong in het socialisme. Al gauw ontstonden ook katholieke en protestante bonden. Deze bonden maakten de arbeiders bewust van de kracht van het collectief. Dit collectief leidde tot onderlinge solidariteit: strijden voor en met elkaar. Het verhogen van het **arbeidsloon** en verbeteren van de **arbeidsomstandigheden** waren de eerste speerpunten van deze bonden.

1900-1945 Erkenning van de vakbond

In 1903 ontstond in de Amsterdamse haven een groot conflict tussen arbeiders en werkgevers. De aanleiding van het conflict was het gebrek aan vakbondserkenning aan de kant van de werkgevers. De havenarbeiders werden zelfs verboden lid te worden van een vakbond. Daaropvolgend besloot vakbond 'de Federatie' om het vakbondslidmaatschap verplicht te stellen voor alle havenarbeiders en verbood haar leden om samen te werken met de niet-leden. Het conflict escaleerde en resulteerde in een aantal ontslagen havenarbeiders. Daarna ontstonden stakingen in de Amsterdamse haven. Deze stakingen breidden zich zelfs uit tot de spoorwegaarbeiders. Na het neerleggen van hun werk, werden vervolgens ook spoorwegaarbeiders ontslagen. Onder de druk van de bonden capituleerde de spoorwegdirectie na enkele dagen, waarna de ontslagenen weer in dienst werden genomen en tevens het loon over de stakingsdagen werd uitbetaald (www.vakbondshistorie.nl). Een grote overwinning was behaald: de erkenning van de vakbonden.

Vervolgens voerde het kabinet onder het bewind van Abraham Kuyper drie nieuwe wetten in, die het voor spoorwegaarbeiders en ambtenaren strafbaar maakten om te staken. Een daaropvolgende algemene werkstaking draaide uit op een mislukking nadat er verdeeldheid onder de verschillende bonden ontstond en de regering de staking met militair geweld beëindigde. Deze mislukking was onder andere toe te kennen aan een gebrek aan een overkoepelend vakbondsorgaan met een centraal beleid. De eerste vakcentrale, het Nederlands Verbond van Vakverenigingen (NVV), werd in 1906 opgericht. Ledencontributie werd gevraagd en daarmee werden **stakingskassen** aangelegd (van der Zee et al, 2002, pp 12). De samenwerking van meerdere bonden binnen het NVV leverde grote stakingskassen op, waardoor langer en meer gestaakt kon worden. De stakingskassen werden gebruikt om de loonderving van de arbeider, ontstaan door stakingen, te compenseren. Werkgevers hoefden geen loon uit te betalen voor de dagen dat de arbeider zijn of haar werk omwille van een staking neerlegt. Het NVV groeide en richtte zich buiten het verbeteren van loon en arbeidsomstandigheden ook op het sociale beleid en **sociale voorzieningen** (van der Zee et al, 2002, pp 12). Als gevolg van de invoering van het algemene kiesrecht voor mannen in 1917 en voor vrouwen in 1922, kregen arbeiders een stem. Ook werd in 1919 de achturedag ingevoerd.

Een belangrijk doel van de vakbonden was het creëren van een geharmoniseerde collectieve arbeidsovereenkomst (CAO), die voor een gehele bedrijfstak geldig was. De bonden streefden zelfs naar landelijke CAO's waardoor verschillen werden geminimaliseerd. In de CAO werden de arbeidsvoorwaarden vastgelegd waarmee de rechten en plichten van de arbeiders werden geregeld. De CAO bood de werknemers bescherming ten opzichte van de werkgevers (van der Zee et al, 2002, pp 13). In 1937 werd de wet van algemeen verbindend verklaren (AVV) tot stand gebracht, waarin de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid CAO's in heel Nederland verbindend kon verklaren.

1945-1970 Naoorlogse wederopbouw

De Tweede Wereldoorlog zorgde voor veel verwoestingen in Nederland. Vele fabrieken en de infrastructuur waren vernield. De wederopbouw van Nederland vereiste een nieuw overlegmodel waarin afspraken tussen vakbonden, werkgevers en de overheid centraal werden gehouden. Het poldermodel was geboren. De CAO's bleken tijdens de wederopbouw een handig middel te zijn om als overheid de arbeidslonen laag te houden. Ondernemers werden tot investeren aangezet, doordat de overheid de uitkeringen en het arbeidsloon strak in de hand hield (van der Zee et al, 2002, pp 14). In dezelfde periode vond er onder de vakbonden een verschuiving plaats. Beroepsbonden maakten plaats voor bedrijfstakgeorganiseerde vakbonden.

De industrie bloeide op na de Tweede Wereldoorlog, waardoor Nederland zich snel weet te herstellen. In ruil voor de steun aan de geleide loonpolitiek, eiste het NVV in de jaren vijftig uitbreiding van de sociale voorzieningen. Zo ontstonden onder andere de ziektewet, WAO, kinderbijslag, AWW en de AOW (van der Zee et al, 2002, pp 14). De geleide loonpolitiek werd in de jaren zestig vervolgens weer afgeschaft.

1970-1980 Nieuwe aandringende crisis

Na jaren van economische groei kondigde zich een nieuwe dreiging aan waardoor de welvaart een halt werd toegeroepen (van der Zee et al, 2002, pp 15). In de jaren zeventig werd de internationale concurrentie voelbaar. Organisaties vergrootten hun arbeidsproductiviteit door automatisering. Desondanks verplaatsten veel arbeidsintensieve bedrijven hun productie naar lage loonlanden. De Enka fabriek in Breda werd in 1972 bedreigd met sluiting, omdat ze haar heil in het buitenland wilde vinden. De vakbeweging maakte zich sterk door het bedrijf te bezetten en op deze wijze de **werkgelegenheid** te behouden. Tevergeefs verplaatsten vele andere organisaties hun activiteiten wel naar het buitenland.

Een belangrijke wijziging in de Wet van Ondernemingsraden (WOR) in 1979, zorgde voor verbetering in de **medezeggenschap** binnen organisaties. De werkgever verdween namelijk uit de ondernemingsraad (OR). Door deze verandering konden arbeiders niet alleen hun stem laten horen via vakbonden, maar ook via de OR.

1980-2000 Decentralisatie

De toenemende internationale concurrentie in de jaren tachtig, zorgde voor een politieke omwenteling. Het nieuwe kabinet ging een liberalere koers varen. Er werd flink in de sociale zekerheid gesnoeid en Nederland verschoof van verzorgingsstaat richting participatiebevordering. Gelijktijdig nam de organisatiegraad van de vakbond drastisch af. Niet alleen de politiek, maar ook de arbeidsverhoudingdingen maakten een verandering door. Het akkoord van Wassenaar in 1982 wordt daarbij als definitieve omslagpunt gezien (van der Zee et al, 2002, pp 16). In dit akkoord stemden de overheid, werkgevers en vakbonden in met loonmatiging in ruil voor

arbeidstijdverkorting. De overheid trok zich vervolgens terug van de loonvormingbepaling en er ontstond een trend richting het **decentraliseren** van het arbeidsvoorwaardenoverleg op bedrijfsniveau.

In deze paragraaf is getracht de behoeften te inventariseren waaruit de vakbond is ontstaan. Tevens is getracht de belangrijkste vakbondsverworvenheden in kaart te brengen. In de onderstaande tabel **(9)** zijn de ideologische pijlers en de doelen van de vakbond nog eens opgesomd. Het streven naar deze ideologie en doelen valt onder de vakbondsdienst 'collectieve belangenbehartiging' en vormen een belangrijk deel van de huidige waardepropositie. Hoewel niet alle vakbonden socialistische bonden zijn, weten zij zich wel te identificeren met de drie onderstaande ideologische pijlers.

Tabel 9 Ideologie en doelen van de vakbond

Collectieve belangenbehartiging	
Ideologie:	Solidariteit, Gelijkheid en Rechtvaardigheid
Doelen:	• Verbeteren van arbeidsomstandigheden • Verbeteren van primaire arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidsduur en sociale voorzieningen) • Verbeteren van secundaire arbeidsvoorwaarden: alle arbeidsvoorwaarden die niet onder de primaire arbeidsvoorwaarden vallen (zoals scholing, kinderopvang, vakantie en verlof, reiskostenvergoeding, functiewaardering en beloning (gelijke lonen voor gelijke functies), enzovoorts) • Streven naar werknemersmedezeggenschap om een evenwichtige arbeidsverhouding te creëren • Streven naar werkzekerheid voor de werknemers

De volgende paragraaf gaat dieper in op de waardepropositie van de vakbond. Vier factoren worden geïnventariseerd die deel uitmaken van de huidige waardepropositie.

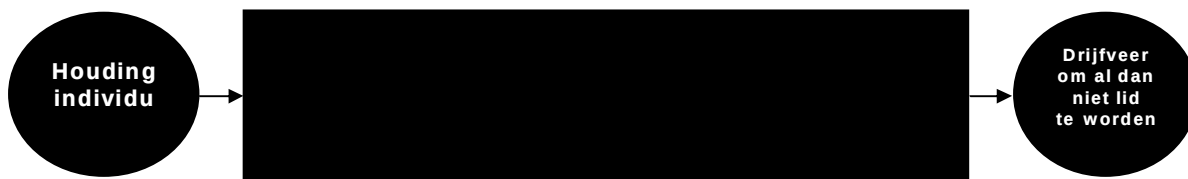
3.2 Factoren

De vakbond beschikt over een reeks eigenschappen die waarde creëren voor een individu. Deze eigenschappen maken deel uit van de huidige waardepropositie. De factoren die behoren tot de huidige waardepropositie, zijn deels aan voorgaand onderzoek ontleend en deels op eigen onderzoek gebaseerd. Uiteindelijk zijn vier factoren geïnventariseerd.

De eerste factor die is opgenomen in dit onderzoek, is het **aanbod** van een vakbond. Het aanbod van de vakbond produceert aantrekkingskracht op een individu. Onder aanbod worden alle diensten en kortingen verstaan die de vakbond binnen haar lidmaatschap aanbiedt. De tweede opgenomen factor is de strijdbaarheid van de vakbond. Een middel om de doelen effectief te bereiken, is door als vakbond **strijdbaar** te zijn (FNV, 2007). De vakbond heeft de keuze uit verschillende manieren om strijdbaar te zijn. De derde factor is de manier waarop een vakbond zich **profileert** (van der Zee et al, 2002, pp 32; FNV, 2007). Een vakbond heeft verschillende manieren om zich te profileren. Werknemers hechten verschillende waarden aan deze manieren. Tot slot, de vierde factor is de **vakbondsbinding** die collectieve belangenbehartiging creëert (Sverke et al, 1995, pp 514). De instrumentele en ideologische vakbondsbinding zijn de twee fundamentele drijfveren om lid te worden van de vakbond.

De vier opgenomen factoren worden in de komende subparagrafen verder toegelicht. In de onderstaande figuur **(16)** zijn de factoren nog eens weergegeven.

Fig. 16 De vier opgenomen factoren in het onderzoek



3.2.1 De vakbondsfuncties en het vakbonds aanbod

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is getracht te verduidelijken uit welke behoeften vakbonden zijn ontstaan. Vervolgens zijn de ideologie en de doelen van de vakbond vastgesteld. Deze paragraaf richtte zich voornamelijk op de '**collectieve belangenbehartiging**' van de vakbond. Collectieve belangenbehartiging houdt in dat de vakbond opkomt voor interesses die waardevol zijn voor een groep werknemers. Het idee erachter is dat bepaalde doelen eerder worden bereikt door de krachten te bundelen. Zo probeert de vakbond een werknemerscollectief te vormen en vervult ze bij het behartigen van de gezamenlijke belangen haar **vertegenwoordigingsfunctie**. De gezamenlijke werknemersbelangen hebben onder andere betrekking op arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap, werkgelegenheid en arbeidsomstandigheden. Werknemers worden door de vakbond vertegenwoordigd tijdens het CAO-overleg tussen de vakbond en werkgeversorganisaties, tijdens stakingen, in de Sociaal Economische Raad (SER) en in de Stichting van de Arbeid (STAR).

Collectieve belangenbehartiging is niet alleen het behartigen van collectieve werknemersbelangen. Collectieve belangenbehartiging is ook het opkomen voor meer algemeen geldende maatschappelijke normen en waarden, zowel nationaal als internationaal. Denk bijvoorbeeld aan het tegengaan van kinderarbeid, het streven naar emancipatie en het creëren van solidariteit en gelijkheid binnen de maatschappij.

Collectieve belangenbehartiging is niet de enige dienst die de vakbond verleent. De vakbond heeft in de loop der jaren haar aanbod binnen het lidmaatschap verder uitgebreid. Een werknemer heeft ook individuele belangen die hij of zij graag vervuld wil zien. De vakbond speelt hier op in door '**individuele belangenbehartiging**' binnen het vakbondslidmaatschap aan te bieden. Individuele belangenbehartiging bestaat uit meerdere diensten. Ten eerste biedt ze '**rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken**' aan. Daarmee vervult de vakbond haar **rechtszekerheidsfunctie**. Rechtszekerheid wil zeggen "de zekerheid ten aanzien van de vraag waar men met betrekking tot het recht aan toe is. Rechtszekerheid omvat de toegankelijkheid van het recht, een evenwichtig en ordelijk verloop van rechtsgedingen en een efficiënte rechtsgang" (Baarsma et al, 2005, pp 31). Binnen de aangeboden rechtshulp worden juridisch bijstand verleend, adviezen gegeven en informatie verschaft. Ten tweede biedt de vakbond ook '**rechtshulp rondom niet-arbeidsgerelateerde zaken**' aan. Welke zaken dit precies zijn, is per vakbond verschillend. Bij vrijwel alle vakbonden moet hier extra voor worden bijbetaald. Vakbonden besteden deze aanvullende rechtsbijstandverzekering uit aan derden. Ten derde, ze verleent '**financieel advies**'. Ook hierbij zijn verschillen tussen vakbonden waar te nemen. Door financieel advies te geven aan haar leden, vervult de vakbond haar **financiële adviseringsfunctie**. Tot slot, een vakbond geeft '**trainingen**' en voorlichtingen aan OR-leden en werknemers op verscheidene gebieden. Trainingen en inlichtingen over onder andere arbeidsvoorwaarden, rechten en plichten op gebied van arbeid en inkomen, solliciteren, presenteren en agressie op de werkvloer, zijn bij sommige vakbonden gratis binnen het lidmaatschap. Ze vervullen daarmee hun **trainingsfunctie**.

Kortom, het aanbod van de vakbond bestaat uit verschillende diensten. Tussen vakbonden onderling zijn kleine verschillen waar te nemen in hun aanbod. In de onderstaande tabel (10) zijn de vakbondsfuncties en –diensten geïnventariseerd door het aanbod van de drie grote vakbonden FNVbondgenoten, CNVbedrijvenbond en De Unie te onderzoeken (www.fnvbondgenoten.nl; www.cnvbedrijvenbond.nl; www.deunie.nl).

Tabel 10 De functies en diensten van de vakbond

Functies	Diensten
Vertegenwoordigings-functie	<u>Collectieve belangenbehartiging:</u> • Het opkomen voor gezamenlijke werknemersinteresses rondom arbeid en inkomen. • Het opkomen voor meer algemeen geldende maatschappelijke normen en waarden.
Rechtszekerheids-functie	<u>Individuele belangenbehartiging:</u> • Het bieden van rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken. • Het bieden van rechtshulp rondom niet-arbeidsgerelateerde zaken (mogelijk tegen betaling). Onder niet-arbeidsgerelateerde zaken wordt onder andere verkeerskwesties, aansprakelijkheid – en verzekeringskwesties, kwesties rondom ruimtelijke ordening, consumentenzaken, personen- en familiezaken en kwesties rondom (ver)koop van een huis verstaan.
Financiële adviseringsfuncties	<u>Individuele belangenbehartiging:</u> Financieel advies onder andere op gebied van afkoopsommen (gouden handdruk), winstdelingen, spaarregelingen, pensioenen, uitkeringen en lijfrentes.
Trainingsfunctie	<u>Individuele belangenbehartiging:</u> Het geven van trainingen en voorlichtingen aan OR-leden en werknemers op verscheidene gebieden (zoals arbeidsvoorwaarden, rechten en plichten op gebied van arbeid en inkomen, solliciteren en agressie op de werkvloer)

Naast het aanbieden van individuele belangenbehartiging hebben vakbonden getracht hun lidmaatschap aantrekkelijker te maken door hun leden **korting** aan te bieden voor verschillende zaken (www.fnvbondgenoten.nl; www.cnvbedrijvenbond.nl; www.deunie.nl). Korting wordt onder andere gegeven op opleidingen en trainingen, vakantiereizen, hypotheek en loopbaanbegeleiding. Tevens wordt korting gegeven op verzekeringsproducten, zoals ziektekosten- en inkomensverzekering. Leden krijgen gratis vakbondsmagazines en mogen (tegen een gering bedrag) gebruik maken van de belastingsservice.

Om tot een aantrekkelijke waardepropositie te komen, is het nodig om de juiste diensten en kortingen aan te bieden, waarvoor de jongere hooggeschoolde werknemer bereid is te betalen. Daarom is inzicht nodig in de aantrekkelijkheid van het vakbonds aanbod.

3.2.2 Strijdbaarheid

Strijdbaarheid heeft betrekking op collectieve belangenbehartiging. De vakbondsdoelen zijn alleen effectief te bereiken door als vakbond strijdbaar te zijn. Strijdbaarheid is dus een **middel** om gewenste resultaten te behalen (FNV, 2007). Strijdbaarheid refereert naar de vechtlust van de vakbond. Ondanks dat een vakbond streeft naar de realisatie van haar doelen, blijft het de vraag of de daarvoor ingezette middelen wel worden gewaardeerd door de jongere hooggeschoolde werknemer. Deze werknemer kan zelfs negatief tegenover het inzetten van bepaalde middelen staan. Daarom wordt hun houding ten opzichte van deze middelen onderzocht.

De traditionele manier om als vakbond strijdbaar te zijn, is door werknemers te mobiliseren om vervolgens het werk gezamenlijk neer te leggen, ofwel te **staken**. Om staken mogelijk te maken, leggen vakbonden **stakingskassen** aan om loonderving van de stakers te compenseren.

Werkgevers zijn namelijk niet verplicht loon van de stakers door te betalen tijdens stakingen. De stakingskassen dragen dus bij aan de strijdbaarheid van de vakbond. Staken heeft als voordeel dat het de werkgever flink onder druk zet, maar heeft als nadeel dat het vooral als een sterk dreigmiddel kan worden gezien.

Een vakbond heeft meerdere manieren om strijdbaar te zijn (FNV, 2007). Twee equivalenten voor staken zijn:

- **Onderhandelen:** Niet alle werknemers zijn even gecharmeerd van staken. Nederland kent niet echt een 'stakingscultuur', maar staat meer bekend om zijn 'overlegcultuur'. Een goed voorbeeld hiervan is het typisch Nederlandse Poldermodel. Onderhandelen is dus een tweede manier om als vakbond strijdbaar te zijn. Om zich sterk op te stellen tijdens de onderhandelingen tussen werkgever, vakbond en overheid, is het als vakbond nodig om te beschikken over een flinke dosis kennis en onderhandelings- en communicatieve vaardigheden.
- **Media:** Een derde manier om als vakbond strijdbaar te zijn, is het gebruiken van de media, om op deze wijze haar doelen te bereiken. Via de publiciteit worden organisaties flink onder druk gezet, aangezien negatieve publiciteit hun imago schaadt.

De drie bovenstaande manieren om strijdbaar te zijn, hoeven elkaar niet uit te sluiten. De vakbond heeft de mogelijkheid om voor meerdere middelen te kiezen om uiteindelijk haar doelen te bereiken. De jongere hooggeschoolde werknemer heeft een bepaalde voorkeur voor deze middelen.

3.2.3 Profilering

Voor de vakbond is profilering een belangrijk middel om leden te werven. Profilering is een middel om te laten zien wie je als organisatie bent en waar je voor staat. Om zich als organisatie te positioneren in de omgeving, dient helder te zijn waarmee. Vooral in de complexere en onzekere omgeving is het belangrijk om als vakbond haar profiel duidelijk naar buiten te brengen. Profilering schept voor de vakbond de mogelijkheid om zich van de concurrent te onderscheiden op basis van standpunten en imago. Profilering wordt daarom als factor meegenomen in het onderzoek.

De vakbond profileert zich op meerdere manieren waar de jongere hooggeschoolde werknemer een bepaalde waarde aan hecht (van der Zee et al, 2002, pp 32; FNV, 2007):

- o **Naamsbekendheid van de vakbond:** De vakbonden in Nederland variëren in naamsbekendheid. De grotere en bekendere vakbonden zijn aangesloten bij de vakcentrales FNV, CNV en MHP.
- o **Duidelijk gezicht van de vakbond:** Een duidelijk gezicht verwijst naar een voorzitter die krachtig op de voorgrond treedt.
- o **Heldere standpunten van de vakbond:** Heldere standpunten verwijzen naar de mate waarin een vakbond erin slaagt om haar standpunten duidelijk uit te drukken. Uiteraard moet de werknemer zich wel weten te identificeren met deze standpunten.
- o **Zichtbaarheid van de vakbond:** Doordat de grotere bestaande vakbonden de laatste jaren vanwege onder andere schaalvoordelen zijn uitgegroeid tot meer centralistische organisaties, zijn ze meer onzichtbaar geworden op de werkvloer van de organisaties. Mogelijk dat de werknemer waarde hecht aan een meer zichtbare vakbond op de werkvloer.

3.2.4 Vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging

In deze paragraaf worden theorieën besproken die betrekking hebben op het beslissingsproces om al dan niet vakbondslid te worden. Aan deze theorieën liggen economische theorieën ten grondslag. Klandermans (1986, pp 190) beschrijft een belangrijke benadering voor dit onderzoek,

namelijk de rationele keuzetheorieën. Deze theorieën gaan uit van de kosten en baten voor het individu. Collectieve belangenbehartiging is vrij gecompliceerd als het gaat om de waarden die deze dienst voor een persoon creëert. Om deze redenen is de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging als factor meegenomen in dit onderzoek.

Sverke et al (1995) stellen dat de baten van collectieve belangenbehartiging niet alleen bestaan uit instrumentele waarden, maar ook uit ideologische waarden. Vervolgens concluderen zij dat de binding tussen de vakbond en de werknemer te verdelen is in twee dimensies, namelijk de 'instrumental rationality-based commitment' en de 'value rationality-based commitment'. Op basis van deze twee dimensies geven Allvin et al (2000) en Newton et al (1992) een typologie van personen met een bepaalde vakbondsbinding. Deze theorieën worden in deze paragraaf verder toegelicht.

Rationele keuzetheorieën (Klandermans, 1986)

De rationele keuzetheorieën gaan ervan uit dat een persoon logische keuzes maakt. Twee belangrijke punten worden in deze theorieën belicht (Klandermans, 1986, pp 190; Schnabel et al, 2005, pp 6; Sverke et al, 1995, pp 514). Het eerste belangrijke punt is dat het voor een persoon niet altijd mogelijk is om in alle wensen te voorzien. Keuzes moeten gemaakt worden tussen bepaalde doelen en de middelen om deze doelen te verwezenlijken. De rationele keuzetheorieën beschouwen individuen als calculerende personen en stellen dat zij voortdurend de afweging maken tussen de voor- en nadelen van een bepaald aanbod. Zolang de voordelen opwegen tegen de nadelen, is de persoon bereid zich te binden aan deze aanbieder. Een tweede belangrijk punt is dat een persoon altijd het meest optimale alternatief kiest dat voor hem of haar uiteindelijk het meest aantrekkelijk is. Ze heeft vaak de keuze tussen verschillende aanbieders en alternatieven. Deze keuzemogelijkheid wordt echter beperkt door het aantal aanwezige aanbieders en alternatieven en de beschikbare informatie die een persoon voor handen heeft. Binnen deze beperkingen maakt hij of zij aan de hand van een kosten-baten analyse een afweging om tot de meest optimale keuze te komen.

Op basis van de rationele keuzetheorieën is het van belang om te onderzoeken of de nadelen van een lidmaatschap wel opwegen tegen de voordelen ervan. Hoe hoog worden de baten van de individuele en collectieve vakbondsdiens ten door de jongere hooggeschoolde werknemer beschouwd? Als blijkt dat de voordelen niet opwegen tegen de nadelen van een lidmaatschap, zijn er twee oplossingen mogelijk die zorgen voor een kentering. Ten eerste, de voordelen van een lidmaatschap worden verhoogd door meer aantrekkelijke diens ten aan te bieden. Ten tweede, de nadelen van een lidmaatschap worden verminderd, zodat de voordelen weer opwegen tegen de nadelen van een lidmaatschap. Een nadeel van een lidmaatschap is bijvoorbeeld ledencontributie.

Vakbondsbinding collectieve belangenbehartiging (Sverke et al, 1995)

Sverke et al (1995, pp 514) geven aan dat de sterkte van de binding tussen werknemer en vakbond afhangt van de mate waarin de werknemer zijn relatie met de vakbond als waardevol beschouwt. Zij baseren hun theorie op de sociale actietheorie van Max Weber (1922). Volgens Max Weber is een actie rationeel wanneer ze "a) is oriented by a conciously, unambigiously goal or value, and b) uses the means which, according to available knowledge, best lead to the realization of the goal or value" (Sverke et al, 1995, pp 513). Vervolgens concluderen Sverke et al (1995, pp 514) dat een actie bij gebrek aan kennis en informatie rationeel kan zijn, zelfs als een persoon objectief gezien niet de meest optimale keuze heeft gemaakt om zijn doelen te verwezenlijken. Zij stellen dat de werknemer niet alleen een bewuste overweging maakt tussen de instrumentele

baten en de kosten van collectieve belangenbehartiging, maar dat ideologie ook een belangrijke rol speelt bij de beslissing om vakbondslid te worden. Daarom onderscheiden Sverke et al (1995, pp 514) twee bindingsdimensies die collectieve belangenbehartiging weet te creëren tussen de werknemer en de vakbond. De eerste dimensie, de '**instrumental rationality-based commitment**', geeft een binding aan die gebaseerd is op instrumentele waarden. De tweede dimensie, de '**value rationality-based commitment**', verwijst naar de mate waarin de ideologie van de vakbond overeenkomt met die van de werknemer. Een werknemer moet zich met de ideologie kunnen identificeren, wil hij de binding met een vakbond als waardevol beschouwen. De ideologische waarden overstijgen het individuele nut van collectieve belangenbehartiging. Vervolgens concluderen Sverke et al (1995, pp 514) dat "both types of rationality are important, since social action is not always based on expectations of individual gains; often individuals organize in the work for an ideological cause". Kortom, vanuit een rationeel perspectief gezien, is de binding tussen vakbond en werknemer afhankelijk van de instrumentele en ideologische voor- en nadelen van collectieve belangenbehartiging.

Typologie personen (Allvin et al, 2000; Newton et al, 1992)

Doordat collectieve belangenbehartiging cruciaal is voor het voortbestaan van een vakbond, is het van belang om te onderzoeken wat voor soort vakbondsbinding deze dienst creëert voor de jongere hooggeschoolde werknemer. Een typologie van personen en hun vakbondsbinding geeft hier meer inzicht in.

Zoals Allvin et al (2000) aanduiden, is een binding tussen de vakbond en werknemer een eerste vereiste voor een lidmaatschap. Collectieve belangenbehartiging creëert een vakbondsbinding die te verdelen is in twee dimensies. De 'instrumentele' en 'ideologische' binding met de vakbond worden in de literatuur gezien als de twee fundamentele drijfveren om lid te worden van een vakbond (Allvin et al, 2000, pp 75; Newton et al, 1992, pp 277; Sverke et al, 1995, pp 514). Een instrumentele binding heeft betrekking op een economische uitwisselingsrelatie tussen vakbond en individu die is gebaseerd op de te behalen individuele voordelen. De individuele voordelen van collectieve belangenbehartiging, worden door het individu aan de hand van een kosten-baten analyse bepaald (Allvin et al, 2000, pp 75). Een ideologische binding tussen vakbond en individu heeft betrekking op een sociale uitwisselingsrelatie en is gebaseerd op een identificatie met de vakbondsideologie (Allvin et al, 2000, pp 75). Deze twee bindingsdimensies sluiten elkaar niet uit. Beide bindingsdimensies variëren van laag naar hoog. Allvin et al (2000, pp 75) geven een typologie van verschillende soorten personen, die allen instrumentele en ideologische waarden toekennen aan collectieve belangenbehartiging, waardoor zij bereid zijn zich aan te sluiten bij de vakbond. Deze drie typen personen zijn binnen dit onderzoek de 'instrumentele aanhangers', de 'toegewijde aanhangers' en de 'ideologische aanhangers' genoemd.

Newton et al (1992, pp 277) maken ook een onderscheid tussen ideologische en instrumentele waarden van collectieve belangenbehartiging. Zij stellen dat deze twee dimensies tevens redenen zijn om juist **niet** lid te worden van een vakbond. Aan de hand van hun typologie zijn drie andere typen personen te onderscheiden. Deze zijn de 'ideologische tegenhangers', de 'instrumentele tegenhangers' en de 'vakbondstegenstanders'.

Daarnaast zijn er twee andere type personen te plaatsen binnen de typologie, namelijk de 'indifferent persoon' en de persoon met 'cognitieve dissonantie'.

In de onderstaande figuur **(17)** zijn de negen typen personen en hun vakbondsbinding weergegeven. De typologie die is weergegeven, is gebaseerd op de typologie van Allvin et al (2000) en Newton et al (1992).

	Instrumenteel Positief			
		Cognitieve dissonantie (B)	Instrumentele aanhanger	Toegewijde aanhanger
Ideologisch Negatief		Ideologische tegenhanger	Indifferente persoon	Ideologische aanhanger
		Vakbonds- tegenstander	Instrumentele tegenhanger	Cognitieve dissonantie (A)
	Instrumenteel Negatief			

Het derde type persoon binnen de positieve dimensie is de '**ideologische aanhanger**'. Deze persoon wordt gezien als het meest ideale lid van een vakbond, doordat ze niet voortdurend de afweging maakt tussen de individuele voordelen en nadelen van een lidmaatschap. De ideologische persoon wordt lid om ideologische redenen. Daarentegen zijn voor deze type persoon de instrumentele voordelen van collectieve belangenbehartiging niet van belang. Instrumentele redenen vormen vrijwel geen redenen om al dan niet lid te worden van een vakbond. Een

ideologische persoon vindt het belangrijk dat de vakbond heldere standpunten inneemt waarmee hij of zij zich weet te identificeren.

De komende drie typen personen hebben allen een negatieve binding met de vakbond en bevinden zich binnen de negatieve dimensie van de typologie. Binnen de negatieve dimensie is het vierde type persoon de '**ideologische tegenhanger**'. Deze persoon heeft voornamelijk ideologische argumenten om zich niet aan te sluiten bij de vakbond. Hij weet zich niet te identificeren met de ideologie van de vakbond. Daarentegen vormt collectieve belangenbehartiging vrijwel geen instrumentele drijfveren om al dan niet lid te worden van de vakbond.

Het vijfde type persoon binnen de negatieve dimensie is de '**instrumentele tegenhanger**'. De instrumentele tegenhanger besluit zich voornamelijk op basis van instrumentele redenen niet te binden aan een vakbond. Collectieve belangenbehartiging biedt deze persoon geen instrumentele waarden, waardoor hij of zij juist geen lid wil worden.

Het zesde type persoon is de '**vakbondstegenstander**'. Deze persoon heeft veel ideologische en instrumentele argumenten om niet lid te worden van een vakbond. Hij deelt de ideologische vakbondsstandpunten niet. Daarnaast creëert collectieve belangenbehartiging een negatieve instrumentele binding.

Het zevende type persoon is de '**indifferente persoon**'. Dit is een persoon die onverschillig tegenover de vakbond staat. Ze heeft zowel ideologisch als instrumenteel een zwakke positieve vakbondsbinding. Deze personen zijn minder overtuigd van de voordelen die collectieve belangenbehartiging hun te bieden heeft. Zij weten daarom geen redenen aan te geven om vakbondslid te worden. Tevens is dit een persoon die zowel ideologisch als instrumenteel geen negatieve binding heeft. Collectieve belangenbehartiging vormt geen drijfveer om juist niet lid te worden.

Het laatste type persoon is een persoon met tegenstrijdige drijfveren. Dit wordt binnen de typologie aangeduid als '**cognitieve dissonantie**'. Een persoon met cognitieve dissonantie heeft onverenigbare bindingen met de vakbond. Met andere woorden, deze persoon geeft redenen aan om juist wel en juist niet lid te worden van een vakbond. Binnen de typologie wordt een onderscheid gemaakt tussen twee typen personen met cognitieve dissonantie. In het rechter kwadrant onderaan heeft de persoon een sterke positieve ideologische vakbondsbinding en een sterke negatieve instrumentele vakbondsbinding (cognitieve dissonantie A). Met andere woorden, dit type persoon heeft ideologische argumenten om vakbondslid te worden, maar ook instrumentele argumenten om juist niet lid te worden. In het linker kwadrant bovenaan heeft een persoon instrumentele argumenten om vakbondslid te worden, terwijl ze ook ideologische redenen heeft om juist geen lid te worden (cognitieve dissonantie B).

Om de jongere hooggeschoolde werknemer aan zich te binden, is het nodig een waardepropositie te creëren die bindingskracht produceert. De bovenstaande typologie is daarbij een hulpmiddel. Ze geeft inzicht in de drijfveren die collectieve belangenbehartiging creëert om zich al dan niet te binden aan een vakbond.

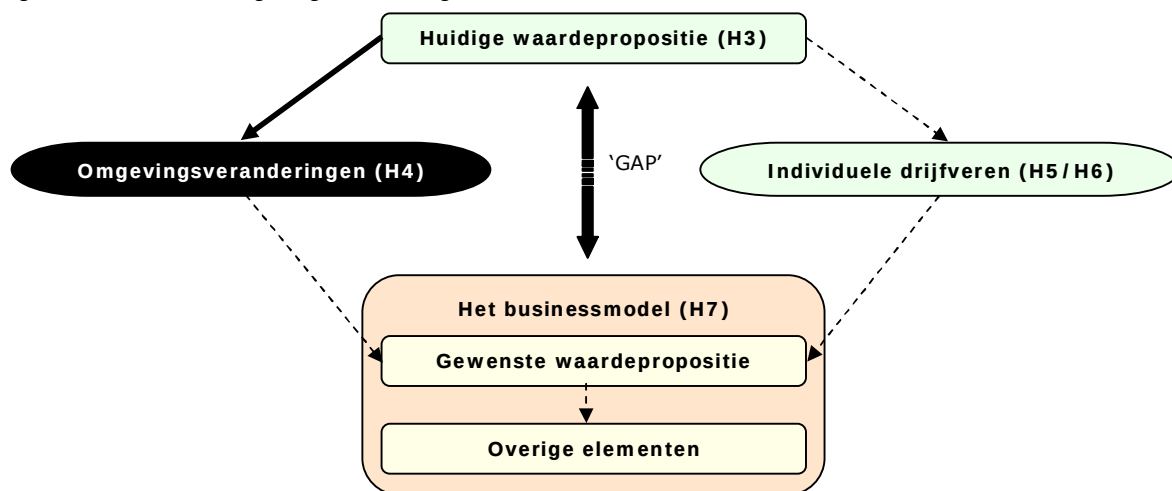
In dit hoofdstuk is getracht de huidige waardepropositie van de vakbond in kaart te brengen. Vier factoren die deel uitmaken van deze waardepropositie zijn geïnventariseerd. In het volgende hoofdstuk wordt een analyse op macroniveau uitgevoerd. Daarin staan omgevingsveranderingen en hun invloed op de huidige waardepropositie centraal. Aan de hand van de PEST-analyse, worden veranderingen op politiek, economisch, sociaal-cultureel en technologisch vlak in kaart gebracht.

H4 Omgevingsveranderingen

Een organisatie heeft talloze relaties met haar omgeving. De omgeving waarin de vakbond participeert, is de afgelopen 150 jaar niet stil blijven staan. Om tot een gewenste waardepropositie te komen, is het belangrijk om de omgevingsveranderingen in kaart te brengen en vervolgens het effect ervan op de huidige waardepropositie te bepalen. In de volgende subparagrafen zijn de omgevingsveranderingen door middel van de PEST-analyse onderzocht. Deze analyse onderzoekt ontwikkelingen op politiek (4.1), economisch (4.2), sociaal-cultuur (4.3) en technologisch (4.4) vlak en resulteert uiteindelijk in kansen en bedreigingen voor de vakbond (4.5).

De subonderzoeksvraag die binnen dit hoofdstuk centraal staat, luidt: "Welke veranderingen in de vakbondsomgeving hebben effect gehad op de waardepropositie van de vakbond?". De onderstaande figuur (18) geeft de onderzoeksfase van dit hoofdstuk weer.

Fig. 18 Hoofdstuk 4: omgevingsveranderingen



4.1 Politiek

De uitbouw van de verzorgingsstaat vond vooral plaats in de vijftiger en zestiger jaren van de vorige eeuw (AOW, WAO, enz.). Deze periode kende een ongewone economische groei en arbeidskrachte. Begin jaren tachtig begon de economie in Nederland te verslechteren. De internationale concurrentie nam toe. De crisis zorgde voor een verschuiving van verzorgingsstaat richting participatiebevordering en een opkomende aandacht van de regering voor de marktwerking. De politiek voerde een liberaler beleid dan voorheen. De markt werd steeds meer gezien als een mechanisme dat uiteindelijk efficiëntie, effectiviteit, welvaart en welzijn zou scheppen. De overheid werd meer en meer voorwaarde scheppend, door regels af te schaffen en zich zoveel mogelijk terug te trekken (deregulatie). Taken werden minder centraal door de overheid geregeld. Een groot deel van de overheidsdiensten werd vervolgens geprivatiseerd, waarbij de publieke eigendom van deze diensten over is gegaan in particuliere handen. Deze trends zetten zich in het huidige tijdperk nog steeds voort. Bij de vorming van de EU, staat de economische dimensie en het streven naar een vrije marktwerking centraal. Daarnaast is de privatisering van bijvoorbeeld de Nederlandse energiebedrijven sinds 2005 door de Nederlandse overheid in gang gezet.

Twee politieke veranderingen zijn van invloed geweest op de positie van de vakbeweging. Ten eerste is er de verstatelijking van de sociale zekerheid. "Terwijl de vakbeweging in de eerste helft van de 20^e eeuw nog een belangrijke rol speelde bij de vormgeving en uitvoering van de sociale verzekeringen, heeft zij na WO II geaccepteerd dat haar rol daarin steeds verder is teruggedrongen" (de Beer, 2005, pp 2). Een tweede politieke verandering is dat de overheid zich steeds meer terugtrekt op het gebied van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Arbeidsverhoudingen staan de laatste jaren meer in het teken van 'decentralisatie' en 'differentiatie' (SZW, 2002). Met decentralisatie wordt bedoeld dat de vorming van arbeidsvoorwaarden zo dicht mogelijk bij de individuele arbeidsverhoudingen plaats vindt. Daarmee wordt het beleid rondom arbeidsvoorwaarden van centraal of bedrijfstakniveau verschoven richting ondernemingsniveau. Binnen een raam-CAO wordt de mogelijkheid gecreëerd om als werkgever een eigen invulling te geven aan arbeidsvoorwaardenbepaling, zodat die beter aansluit op de omgeving waarin de organisatie actief is. De roep om decentralisatie komt dus vooral van de werkgevers. "De belangrijkste factor is de reorganisatie van het werk en de vervanging van hiërarchische organisaties met eenvoudige taken door plattere structuren rond complexere taken die meer besluitvorming op lagere niveaus in de organisatie vereisen. Hierdoor wordt centrale besluitvorming over arbeidsvoorwaarden minder efficiënt" (Visser, 2001, pp 3). Naarmate de CAO meer een kaderregeling wordt, nemen ondernemingsraden een belangrijkere rol in bij het concretiseren en uitwerken van de arbeidsvoorwaarden. Medezeggenschap van de werknemers is niet alleen realiseerbaar via een vakbond, maar ook via ondernemingsraden is de werknemer in staat zijn of haar stem te uiten.

Differentiatie houdt in dat arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk aansluiten op de behoeften van de werknemer. Dit komt tot uiting in een CAO à la carte waarin maatwerk wordt geleverd (SZW, 2002). Daarbij worden werknemers zelf verantwoordelijk gesteld voor het kiezen van (enkele) arbeidsvoorwaarden, waardoor deze beter worden afgestemd op de individuele wensen van de werknemer. Ook de werkgever heeft hier voordeel bij, door zich op deze wijze te profileren als een aantrekkelijke organisatie voor werknemers.

Hoewel de vorming van de EU al enige tijd op gang is gezet, wil de europeanisering van de arbeidsverhoudingen niet vorderen. Enkele factoren belemmeren dit proces (Visser, 2001). Ten eerste heeft Europa niet één stelsel van arbeidsverhoudingen. Een huidige CAO is gebaseerd op de nationale wetgeving. CAO-afspraken maken op Europees niveau is tot op heden vrijwel uitgesloten, doordat ieder Europese land een eigen stelsel van arbeidsverhouding hanteert. Het ontbreekt aan wettelijke instrumenten om op Europees niveau tot CAO's te komen. Ten tweede is het de vraag of een Europese CAO wel wenselijk is, omdat het de flexibiliteit in bijvoorbeeld de loonstructuur tegenwerkt. Bij veel werkgevers gaat de voorkeur uit naar decentralisatie van de arbeidsverhoudingen, zodat beter wordt ingespeeld op de veranderingen in hun omgeving. Het decentralisatieproces beperkt zich niet tot Nederland, maar is ook in de overige Europese landen waar te nemen.

4.1.1 Kansen en bedreigingen

Kansen vanuit het politieke perspectief

De 'decentralisatie' van arbeidsverhoudingen brengt nieuwe kansen met zich mee. Door de decentralisatie van de arbeidsverhoudingen, nemen ondernemingsraden een prominentere rol in bij het arbeidsvoorwaardenbeleid. Daarvoor hebben zij specifieke kennis en expertise nodig rondom arbeidsvoorwaarden. Vakbonden hebben de mogelijkheid om hun kennis met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en andere complexe organisatievraagstukken over te dragen aan de

ondernemingsraden. Hierdoor zijn ondernemingsraden beter in staat om taken van de vakbonden over te nemen. Door adviezen en trainingen te geven aan ondernemingsraden, halen vakbonden profijt uit deze ontwikkelingen.

De overheid trekt zich terug op gebied van sociale zekerheid. Onderdelen van het sociale zekerheidsstelsel worden uit het publieke domein gestoten en wordt meer de verantwoordelijkheid van de individuele burger. De afkalving van het sociale zekerheidsstelsel is dus een belangrijk agendapunt voor de vakbond.

Bedreigingen vanuit het politieke perspectief

De continuïteit van de vakbond is niet alleen afhankelijk van de organisatiegraad en het aantal leden, maar ook van het gevoerde overheidsbeleid. De liberalere koers die de overheid vanaf de jaren tachtig vaart, komt de vakbond niet ten goede. Binnen het liberalisme wordt de vakbond wel eens gezien als een belemmering van de vrije marktwerking. Loonsverhogingen komen namelijk niet meer alleen tot stand op basis van arbeidsvraag en -aanbod, maar op basis van onderhandelingen tussen werkgevers en de vakbonden. Ook streeft de vakbond naar het behoud van werkgelegenheid, zelfs als daar aan de werkgeverskant geen vraag naar is.

Tevens heeft het dereguleringsbeleid van de overheid een einde gemaakt aan een periode waarin steeds verdergaande werknemersbescherming wettelijk werd vastgelegd. Een CAO schrijft niet meer in detail voor wat een werkgever op het niveau van een onderneming moet doen. Ze geeft juist ruimte voor eigen invulling. De positie van de ondernemingsraad is de laatste jaren versterkt. Van oudsher zijn onderhandelingen rondom arbeidsvoorwaarden het taakgebied van de werkgeversorganisaties en vakbonden. In het huidige tijdperk is dit niet meer vanzelfsprekend. Doordat werkgevers behoefte hebben aan flexibilisering, vindt het CAO-overleg steeds meer op decentraal niveau plaats. Daarbij krijgen ondernemingsraden een belangrijkere rol toegewezen binnen het CAO-beleid. Door wijzigingen in de Wet op de ondernemingsraden (WOR) in maart 1998, zijn de bevoegdheden van de OR geactualiseerd en is de vorm van medezeggenschap flexibeler gemaakt (www.ser.nl). De wetswijziging maakt het mogelijk om als werkgever een overeenkomst te sluiten met de ondernemingsraad. Deze overeenkomst wordt ook wel de 'ondernemingsovereenkomst' genoemd. Hierin staat vermeld over welke zaken de werkgever instemming moet vragen aan de ondernemingsraad. Dit instemmingsrecht gaat mogelijk zover dat het betrekking heeft op de primaire arbeidsvoorwaarden, zoals zaken over loonshoogte. Hierdoor is het onderscheid tussen een ondernemingsraad en vakbond vervaagd.

Daarnaast is door de verstatelijking van de sociale zekerheid de vakbondsrol bij de vormgeving en uitvoering van de sociale verzekeringen teruggedrongen.

De europeanisering van de arbeidsverhoudingen wordt belemmerd door twee factoren. Ten eerste staat ze haaks op het decentralisatieproces dat in Europese landen wordt waargenomen. Daarnaast zijn in de huidige situatie de verschillen in culturen en arbeidsverhoudingen tussen de verschillende landen te groot, om het arbeidsvoorwaardenoverleg op Europees niveau te voeren.

4.2 Economie

In deze paragraaf wordt de omgeving in economisch perspectief geanalyseerd en factoren onderzocht die van invloed zijn geweest op de vakbond. Hierbij wordt gekeken naar de verschuiving van de economische structuur, de welvaart, de werkloosheid, de trend richting het outsourcen van (neven)activiteiten en het toenemen van het aantal particuliere beleggers.

Verschuiving van de economische structuur

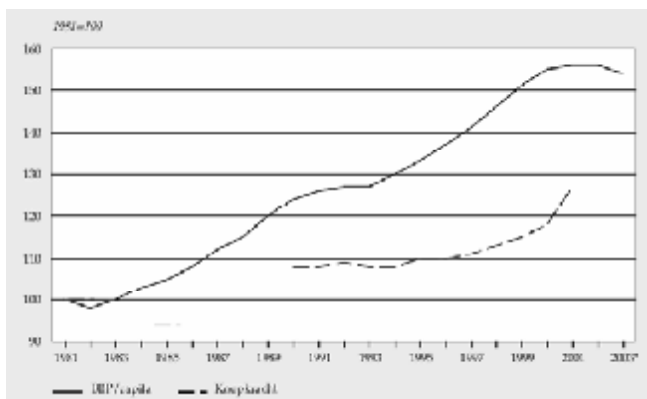
In de periode tussen 1980 en 2000 is Nederland overgegaan van een industriële economie naar een diensteneconomie (Schoemaker, 2003, pp 6). Deze overgang is waarneembaar in ontwikkelingen die zich de afgelopen tijd hebben voorgedaan. Het belang van organisaties rondom kennis en informatie is toegenomen. In Nederland is de omvang van de industriële sector gedeclineerd en die van de dienstensector juist toegenomen. Zo is het aantal vervulde banen in de industriële bedrijfstak in de periode tussen 1987 en 2006 gedaald van 1.080.000 naar 940.000 banen (CBS¹, 2007). Een verklaring die hiervoor te geven is, is dat steeds meer organisaties in deze bedrijfstak aan 'offshore outsourcing' doen. Daarbij verplaatsen bedrijven hun productieactiviteiten naar lage loonlanden.

Steeds groter wordende bedrijfstakken zijn onder andere de financiële en zakelijke dienstverlening. Hier steeg het aantal vervulde banen in dezelfde periode van 952.000 naar 1.933.000 banen (CBS¹, 2007). Daarnaast is de bedrijfstak 'zorg en overige dienstverlening' in deze periode eveneens flink gegroeid van 1.298.000 vervulde vacatures naar 1.971.000 vervulde vacatures. De verwachting is dat vooral de laatste bedrijfstak de komende tijd gaat groeien, doordat de vraag naar zorg stijgt (SCP, 2004, pp 420). De voornaamste oorzaak hiervan is de toenemende vergrijzing van de Nederlandse maatschappij (**paragraaf 4.3**).

Toenemende welvaart

Een maatstaf om de economische groei in Nederland te meten, is het bruto binnenlands product (BBP) per hoofd van de bevolking. Het BBP is de geldwaarde van de voortgebrachte goederen en diensten, gedurende een bepaalde periode, gewaardeerd tegen marktprijzen. Zoals in **figuur 19** is weergegeven, is het BBP per capita in 2003 ruim anderhalf maal zo hoog als in 1981 (CBS⁷, 2004). Hoewel in sommige periodes de groei is afgevlakt en zelfs licht is gedaald (in 1982 en 2002), is te concluderen dat de Nederlandse economie tussen 1981 en 2003 vrijwel gestaag is gegroeid.

Fig. 19 Welvaartsontwikkeling (Bron; CBS⁷, 2004, pp 67)



Een andere maatstaf om de welvaart in Nederland te meten, is de koopkracht. De koopkracht is de hoeveelheid goederen en diensten die worden aangeschaft met het besteedbaar inkomen. In **figuur 19** is te zien dat tussen de periode 1981 en 2001 de gemiddelde koopkracht van huishoudens met circa 30 procent is gestegen (CBS⁷, 2004). Deze ontwikkeling is niet gelijkmatig verlopen. Er zijn periodes waarin sprake was van een stagnerende koopkracht. In deze periodes stijgen de prijzen sneller dan de lonen en uitkeringen.

De werkeloosheid neemt weer af

Het afgelopen decennium is de arbeidsbevolking, ofwel de werkzame personen tussen de 15 en 64 met een minimale werkweek van 12 uur, in de periode tussen 1996 en 2006 gestegen van 6.686.000 naar 7.486.000 personen (CBS², 2007 18). In de periode tussen 1996 en 2001 is het werkeloosheidspercentage gedaald van 7,5 procent naar 3,5 procent. Na de economische recessie die in 2001 uitbrak, is het werkeloosheidspercentage gestegen naar 6,5 procent in 2004 en vervolgens gedaald naar 5,5 procent in 2006. Kortom, het afgelopen decennium hebben dus zowel absoluut als relatief meer mensen deelgenomen aan het arbeidsproces.

Bedrijven besteden meer activiteiten uit

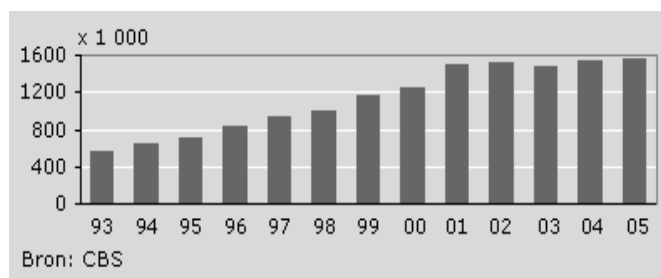
Door de toegenomen concurrentie streven organisaties naar een optimale kostenbeheersing. Daarbij wordt het belangrijker om bedrijfsprocessen zo efficiënt mogelijk in te richten. Om dit te realiseren, stoten veel organisaties hun nevenactiviteiten af om vervolgens geoutsourced te worden aan derden. In de literatuur wordt ook wel gesproken over 'operationele drijfveren' en 'strategische drijfveren' om tot outsourcing over te gaan (Delmotte et al, 2004, pp 5).

Het fenomeen 'outsourcen' is niet iets nieuws. Al vanaf de jaren '80 en '90 kende het outsourcen van nevenactiviteiten een flinke groei (Delmotte et al, 2004, pp 5). Zo werden bijvoorbeeld de schoonmaak-, catering-, IT- en bewakingsactiviteiten vaak uitbesteed. "Het laatste decennium worden ook HR-activiteiten steeds meer uitbesteed" (Delmotte et al, 2004, pp 6). HR-consultants zien hun omzet alsmaar groeien. Zo groeide de omzet in 2006 van de 15 grootste HR-consultants in Nederland met circa tien procent ten opzichte van het voorgaande jaar (Meij, 2007, pp 11). In 2005 was dit groeipercentage zelfs circa 15 procent (Meij, 2007, pp 11). Uit een onderzoek van OSA (2007, pp 111) blijkt dat 51 procent van alle organisaties in 2005, bepaalde HR-activiteiten uitbesteedt. Van deze organisaties outsourcen ruim 90 procent de salarisadministratie, ruim 50 procent de scholing, ruim 25 procent de werving en selectie en 17 procent de loopbaanontwikkeling (OSA, 2007, pp 112).

Steeds meer particuliere beleggers

In de jaren tachtig was beleggen nog voornamelijk een activiteit waarmee professionals zich bezig hielden. In de jaren negentig gingen steeds meer particulieren handelen in aandelen, hetzij als zelfstandige belegger, hetzij via beleggingsfondsen (CBS⁸, 2007). "Waren er begin 1995 nog 712 duizend huishoudens betrokken bij de aandelenmarkt, begin 2001 was dit aantal inmiddels verdubbeld. Zo is de ontwikkeling van de aandelenkoers een steeds belangrijkere factor geworden voor consumenten. Ze hebben er immers een direct financieel belang bij" (CBS⁸, 2007). In de onderstaande figuur (20) is te zien dat het aantal huishoudens met aandelen de afgelopen jaren flink is gestegen.

Fig. 20 Aantal huishoudens met aandelen (bron: CBS⁸, 2007)



4.2.1 Kansen en bedreigingen

Kansen vanuit het economisch perspectief

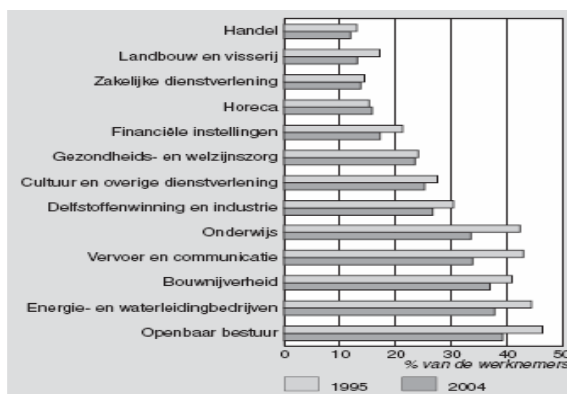
Werkgevers outsourcen vele (neven)activiteiten, waaronder HR-taken zoals training en werving van werknemers. Zij hebben behoefte aan een HR-consultant die middelen biedt voor de ontwikkeling van werknemerscompetenties en ondersteuning bij de zoektocht naar nieuwe talenten.

De Nederlandse welvaart is in de periode tussen 1981 en 2001 gestegen. Hoewel de koopkracht van de gemiddelde Nederlander is toegenomen, blijken de inkomensverschillen binnen organisaties eveneens te zijn toegenomen (Heijden et al, 2006, pp 149). De verwachting is dat de salarissen van topbestuurders sterker gaan stijgen dan die van de gewone manager of werknemer. Salarissen van deze topbestuurders staan op het moment dan ook in het brandpunt van de belangstelling (Heijden et al, 2006, pp 149). Vakbonden streven naar een gelijkmatigere verdeling van de economische groei. Vakbonden onderhandelen met werkgevers om de verdeling van de koek: wat de een krijgt, krijgt de ander minder (de Beer, 2005, pp 3).

Bedreigingen vanuit het economisch perspectief

De toename van de werkgelegenheid binnen Nederland in de achterliggende jaren, vond vooral plaats in de dienstensector waar de vakbonden van oudsher zwak vertegenwoordigd zijn (CBS, 2007). De vakbonden zijn er niet in geslaagd om een stevige positie in deze sector op te bouwen. In de industriële sector is echter werkgelegenheid verloren gegaan. Dit is juist een sector waarin vakbonden van oudsher sterk stonden. Maar zelfs in deze sector is een stagnerende organisatiegraad waarneembaar. In vrijwel iedere bedrijfstak is sprake van een dalende organisatiegraad (*figuur 21*).

Fig. 21 *Organisatiegraad naar bedrijfstak (Bron: CBS, 2007)*



Hoewel tegenwoordig vaker wordt gesproken over 'de werkgever' en 'de werknemer', in plaats van 'de kapitalist' en 'de arbeider', blijkt de tegenstelling arbeid-kapitaal nog steeds bepalend te zijn voor de opstelling van de vakbeweging (de Beer, 2005, pp 3). "Het duidelijkst manifesteert zich dit in de CAO-onderhandelingen" (de Beer, 2005, pp 3). In de loop der jaren is daar niets aan veranderd. Het uitgangspunt blijven de tegengestelde belangen van 'arbeid' en 'kapitaal'. "Honderd jaar geleden, toen arbeid en kapitaal verschillende sociale categorieën vertegenwoordigden (de arbeiders en de kapitalisten), was dit vanzelfsprekend. Maar hoewel de productiefactoren arbeid en kapitaal nog altijd zijn te onderscheiden, geldt dit veel minder voor de daarbij horende sociale klassen. Enerzijds wordt de factor kapitaal meestal vertegenwoordigd door werknemers (directeuren in loondienst). Maar nog belangrijker is, anderzijds, dat het grootste deel van het

kapitaal tegenwoordig niet meer in handen is van een aparte sociale klasse van kapitalisten, maar door beleggen direct of indirect in handen is van werknemers... Kortom, het belang van de factor kapitaal is in hoge mate ook het belang van de werknemers" (de Beer, 2005, pp 3).

4.3 Sociaal-cultureel

In deze paragraaf worden diverse sociaal-culturele veranderingen besproken die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden op de arbeidsmarkt. Veranderingen die van invloed zijn geweest op de vakbond, zijn de pluriforme arbeidsmarkt en een veranderend behoeft patroon van de werknemer.

Pluriforme arbeidsmarkt

Een zichtbare trend is dat de arbeidsmarkt pluriformer wordt. Binnen een pluriforme arbeidsmarkt is geen sprake van een dominant type werknemer, maar juist van veel verschillende soorten werknemers. De verscheidenheid in type werknemers heeft invloed op de diversiteit van belangen rondom loon en arbeid. De toenemende pluriformiteit van de arbeidsbevolking is te danken aan de veranderde samenstelling ervan. Zo nemen ten opzichte van vroeger relatief meer allochtonen, ouderen, hoog opgeleiden, deeltijders en vrouwen deel aan het arbeidsproces. De verschuivingen in de samenstelling van de arbeidsbevolking worden hieronder besproken:

1. Internationale arbeidsmarkt

De emigratie is gestegen tot bijna 100 duizend personen in de eerste negen maanden van 2006. Dit is een stijging van 12 duizend personen met het jaar daarvoor (CBS³, 2006). Ongeveer de helft van deze geëmigreerde mensen is in Nederland geboren (CBS³, 2006). Maar liefst één op de acht Nederlandse werknemers tussen de 18 en 35 jaar verwacht over tien jaar niet meer in Nederland te werken (Ruigrok Netpanel, 2007, pp 23). Daar tegenover staat dat het aantal immigranten in de eerste negen maanden van 2006 ook is toegenomen tot 76 duizend personen. Dit is een toename van zes duizend in vergelijking met het jaar daarvoor (CBS³, 2006). Nederland krijgt dus te maken met relatief meer allochtonen die allen hun eigen cultuur en gewoontes meebrengen. De toenemende immigratie en emigratie van werknemers duidt op een verschuiving van een nationale arbeidsmarkt richting een internationale arbeidsmarkt.

2. Vergrijzing van de Nederlandse bevolking

De vergrijzing van de Nederlandse bevolking neemt aanzienlijk toe. Binnen de potentiële arbeidsbevolking groeit het aandeel ouderen. Sinds het begin van de jaren negentig is het aandeel van 50- tot 65-jarigen toegenomen van 24 procent, naar 32 procent in 2006 (CBS⁴, 2007). Deze toename duurt voort tot begin jaren twintig van deze eeuw, zodat circa 37 procent van de potentiële arbeidsbevolking 50 jaar of ouder is (CBS⁴, 2007). Kortom, steeds meer mensen bereiken hun pensioenleeftijd, waardoor in de nabije toekomst sprake is van een toenemende arbeidskrapte.

3. Hoger opleidingsniveau

Nederland probeert als kenniseconomie een belangrijke positie binnen Europa in te nemen. Daarvoor is een hoogopgeleide arbeidsbevolking gewenst. Het aantal hoogopgeleide werknemers met een diploma op hbo- of wo-niveau is toegenomen. In 2004 had bijna 30 procent van de arbeidsbevolking een diploma op dit niveau, terwijl dit in 1971 nog op 13 procent lag (SCP, 2004). Vanwege een hogere complexiteit van het werk, een dynamische consumentenvraag, verschuiving

in de economische structuur en de ontwikkelingen op gebied van technologie, stijgt de vraag naar hoogopgeleide werknemers.

Ondanks een gemiddeld hoger opleidingsniveau van de arbeidsbevolking ten opzichte van vroeger, vindt 17 procent van de werkgevers in 2006 dat hun werknemers onvoldoende kwalificaties bezitten om het werk naar behoren uit te voeren (OSA, 2007, pp 137). Dit percentage is constant gebleven ten opzichte van 2004 (OSA, 2007, pp 138). Een gebrek aan kennis wordt in tweederde van deze gevallen als voornaamste reden genoemd (OSA, 2007, pp 139). Andere redenen die zijn genoemd, zijn een gebrek aan een brede inzetbaarheid van het personeel (51 procent), weinig leerbereidheid (45 procent), een tekort aan communicatieve vaardigheden (44 procent) en een onvermogen om zelfstandig te werken (41 procent) (OSA, 2007, pp 140).

4. Toename parttimers, tweeverdieners en vrouwen in de arbeidsmarkt

De arbeidsparticipatie van de arbeidsbevolking is eveneens toegenomen van 52 procent in 1981 naar 65 procent in 2003 (CBS⁷, 2004, pp 44). De arbeidsparticipatie onder de vrouwen tussen 15 en 64 jaar nam gestaag toe van 30 procent in 1981 naar 55 procent in 2003 (CBS⁷, 2004, pp 45). Het percentage in 2003 ligt nog beduidend lager dan dat van de mannen, waarvan de arbeidsparticipatie is gedaald van 77 procent in 2002 naar 75 procent in 2003 (CBS⁷, 2004, pp 45).

Bij een ruime meerderheid van de Nederlandse gezinnen werken beide partners. Was dit in 1990 maar bij de helft van het aantal paren het geval, eind 2000 is het aantal tweeverdieners verder gestegen naar ruim driekwart (CBS⁷, 2004, pp 72). De toegenomen arbeidsparticipatie gaat vooral gepaard met een hogere deelname van vrouwen aan het arbeidsproces (CBS⁷, 2004, pp 45). Daarnaast is het aantal parttimers toegenomen. Zo werkte 77 procent van alle werknemers in 1987 voltijd, terwijl dit in 2003 64 procent was (SCP, 2004). Bijna 70 procent van de werkende vrouwen heeft een deeltijdbaai (SCP, 2004).

Veranderde werknemersbehoeften

Veranderingen in de maatschappij en de arbeidsmarkt hebben ertoe geleid dat een veranderd behoeftepatroon van de werknemer is ontstaan. In deze paragraaf worden drie factoren besproken die van invloed zijn geweest op de werknemersbehoeften. Deze factoren zijn de toegenomen individualisering, de welvaart en het belang van de employability van de werknemer.

1. Individualisering van de maatschappij

Het individu is minder afhankelijk van zijn directe omgeving bij het organiseren van zijn eigen leven. Het tijdperk van de verzuiling, waarbij keuzes sterk werden beïnvloed door de kerk, is voorbij. Individualisering van de maatschappij doet zijn intrede. Individualisering is "het proces van verminderde afhankelijkheid van het individu van een of enkele personen in zijn directe omgeving en van toenemende vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven" (Schnabel, 2000, pp 22). Er hoeft geen relatie voor het leven aangegaan te worden zoals in de tijd van de verzuiling wel het geval was. De individualisering, die betrekking heeft op de grotere autonomie van het individu, zorgt voor een steeds individueler consumentengedrag, dat tevens gefragmenteerd, grillig en vluchtig is. Individualisering leidt tot grotere gelijkheid in menselijke verhoudingen en tot de afbraak van de hiërarchische structuren binnen de maatschappij.

Solidariteit komt tevens "minder tot uitdrukking in het collectieve karakter van de voorzieningen dan in het bijdragen van voorzieningen, waar men niet noodzakelijkerwijs ook zelf gebruik van zal willen maken" (Schnabel, 2000, pp 22). Dit wil niet zeggen dat solidariteit is verdwenen. De toegenomen individualisering van de maatschappij heeft ervoor gezorgd dat

solidariteit is versplinterd. Jongeren zijn best betrokken bij de samenleving, maar meer in een vorm die bij hun eigen leven past (Heijden et al, 2006, pp 171). Daarnaast hebben mensen nog steeds, tot op een bepaalde hoogte, behoefte aan een collectief. Mensen willen nog graag bij een groep horen, alleen de bindingen met een groep zijn veranderd. Deze bindingen hebben maar betrekking op een kleiner deel in het leven en ze zijn van tijdelijke en informele aard.

2. Toegenomen welvaart

De toegenomen welvaart heeft ervoor gezorgd dat de gemiddelde Nederlander ruimschoots voorziet in zijn materiële behoeften. Immateriële behoeften zijn de afgelopen jaren toegenomen. De nieuwe behoeften bevinden zich hoger in Maslow's behoeftepiramide (1954). De laagste niveaus van de piramide vervullen psychologische behoeften, veiligheidsbehoeften en beschermingsbehoeften. Zijn deze behoefte vervuld, dan gaat het individu op zoek naar nieuwe behoeften die zich hoger in de piramide bevinden. Naarmate de welvaart stijgt en in voldoende mate wordt voorzien in de behoeften in de onderste lagen, zijn het vooral de behoeften in de bovenste lagen, zoals behoeften aan zelfontplooiing, die inspelen op de nieuwe wensen van de consument. Zelfontplooiing houdt in dat het individu zijn of haar vermogens verwezenlijkt (Maslow, 1954). In het kader van arbeid betekent zelfontplooiing het verder ontwikkelen van talenten, capaciteiten en vaardigheden die werknemers bezitten.

De wensen naar ontplooiing zijn terug te zien in de waarden die aan vrijetijd en werk door de werknemer worden toegekend. Uit een enquête blijkt dat één van de hoogste vrijetijdscategorieën gescoord wordt op het gebied van ontplooiing (SCP, 2004, pp 557). Het belang van ontplooiing blijkt in relatie te staan met de leeftijd van het individu. Hoe hoger de leeftijd, hoe minder belangrijk deze dimensie wordt (SCP, 2004, pp 557). Recent onderzoek wijst uit dat de jongere werknemers tussen de 18 en 35 jaar, ontwikkelingsmogelijkheden belangrijkere aspecten vinden dan een goed salaris (Ruigrok Netpanel, 2007, pp 13).

3. De employability van de werknemers

Vroeger wisselde de werkgever zekerheid van werk en levenslange loopbaangarantie in tegen een werknemershouding die te omschrijven is als loyaal, trouw, respect voor autoriteit en acceptatie van externe aansturing (Wierdsma et al, 2003, pp 12; Kluytmans et al, 1999, pp 262). Tegenwoordig bieden organisaties minder zekerheid met betrekking tot een levenslange baangarantie. De snelle technologische ontwikkeling, globalisatie van markten en intensievere concurrentie, hebben ertoe geleid dat werkgevers behoefte hebben aan een flexibele arbeidsmarkt (Arocena et al, 2007, pp 191). Een baangarantie voor het leven bij dezelfde werkgever, is niet meer van deze tijd. Een nieuw psychologisch contract is ontstaan. Een psychologisch contract is de verwachtingen die zowel organisatie als medewerker hebben over de verhouding tussen wat ze in elkaar investeren en wat ze daarvoor denken terug te ontvangen. 'Life time employment' heeft plaats gemaakt voor 'employability' (Wierdsma et al, 2003, pp 12; Arocena et al, 2007, pp 192; Kluytmans et al, 1999, pp 262).

Een definitie van employability is "the individual's ability to get and retain a job or to obtain another job if he or she wishes to change or has been laid off" (Arocena et al, 2007, pp 193). Daarbij is de werknemer zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen loopbaan, werkgelegenheid en het ontwikkelen van de nodige kundigheden (Wierdsma et al, 2003, pp 13; Arocena et al, 2007, pp 193). Daartegenover staat dat de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om de nodige tijd, resources en mogelijkheden te bieden om als werknemer de benodigde kundigheden te ontwikkelen (Arocena et al, 2007, pp 193). Kundigheden met betrekking tot employability zijn

“those generic competencies or abilities that can be used across a large number of occupations and thus enabling job-to-job mobility” (Arocena et al, 2007, pp 193). Deze werknemer is door zijn brede inzetbaarheid, minder afhankelijk geworden van de werkgever. Het vinden van een nieuwe baan en het inrichten van zijn of haar eigen loopbaan wordt hierdoor vergemakkelijkt.

Employability is niet alleen van belang voor de werknemer, maar ook voor de werkgever. Ze beperkt de negatieve effecten van werkonzekerheid bij de werknemer. Een hogere werkonzekerheid leidt namelijk tot een lager werknemerscommitment met de organisatie en een lagere werknemersinzet voor de organisatie (Arocena et al, 2007, pp 200). Door als werkgever de employability van de werknemers te verbeteren, is de organisatie in staat om de werknemersproductiviteit te verhogen (Arocena et al, 2007, pp 200).

4.3.1 Kansen en bedreigingen

Kansen bij een pluriforme arbeidsmarkt

De veranderingen in de arbeidsmarkt brengen voor de vakbond kansen met zich mee. De toenemende vergrijzing van de arbeidsbevolking zorgt voor een krapte op de arbeidsmarkt. Voor werkgevers wordt het moeilijker om vacatures opgevuld te krijgen. Organisaties moeten meer moeite doen om in de krappe arbeidsmarkt het juiste personeel te werven. Circa 19 procent van de werkgevers in Nederland, gaf in 2006 aan dat zij problemen ondervonden bij het werven van personeel (OSA, 2007, pp 179). De werkgever verwacht dat dit knelpunt in de toekomst alleen maar gaat toenemen (OSA, 2007, pp 184).

Door de pluriforme arbeidsmarkt zijn de belangen rondom loon en arbeid divers. Doordat specifieke belangen niet altijd door de bestaande vakbonden worden behartigd, is het voor toetreders in de vakbondsbranche eenvoudig om de markt te betreden, door zich specifiek te richten op marktniches met specifieke belangen rondom loon en arbeid. Daarbij profileren toetreders zich als dé partij voor een bepaalde groep werknemers. Werknemers kunnen zich in dit geval beter identificeren met de vakbond.

In de loop der tijd is het soort werk veranderd. De huidige kenniseconomie zorgt voor een toenemende werkgeversbehoefte naar kenniswerkers. Ondanks een hoger opgeleide arbeidsbevolking, blijkt dat de werkgever te kampen heeft met deficiënte werknemerskwalificaties (OSA, 2007, pp 137).

De vergrijzing heeft ertoe geleid dat er een toenemende discussie is ontstaan om de pensioneringsleeftijd te verhogen en de VUT-premie af te schaffen. De arbeidsduur is dus voor de vakbond een belangrijk agendapunt geworden.

Dreigingen bij een pluriforme arbeidsmarkt

Naargelang de arbeidsbevolking pluriformer wordt, klinkt de vraag steeds luider wie de vakbonden eigenlijk vertegenwoordigen (Heijden et al, 2006, pp 115). De pluriforme arbeidsbevolking, zorgt ervoor dat een ‘one size fits all-benadering’ van de traditionele vakbonden niet meer van deze tijd is. De pluriformiteit zorgt namelijk voor een toenemende diversiteit aan belangen van de arbeidsbevolking rondom arbeidsvoorwaarden.

De toenemende vergrijzing van de arbeidsbevolking heeft twee nadelige gevolgen voor de vakbond. Ten eerste, de verwachting is dat de uitstroom van het aantal vakbondsleden hierdoor gaat stijgen. Steeds meer mensen bereiken hun pensioenleeftijd en verlaten daarbij het arbeidsproces. De voordelen van een vakbondslidmaatschap nemen bij het verlaten van het arbeidsproces voor deze mensen dan af. Ten tweede, werknemers komen eerder aan een nieuwe

baan en door de toenemende arbeidskrapte worden er loonsverhogingen verwacht. Het is de marktwerking die voor de loonsverhogingen zorgt en niet altijd de vakbond.

Daarnaast blijkt de instroom van jongere vakbondsleden ook nog eens af te nemen (CBS, 2007). Jongeren laten de vakbond dus steeds vaker links liggen. Een mogelijke medeoorzaak is dat jongeren steeds langer doorleren. Hierdoor nemen zij pas op latere leeftijd deel aan het arbeidsproces.

Een andere dreiging heeft betrekking op de steeds hoger opgeleide arbeidsbevolking. Het zijn juist de hoger opgeleiden met een wetenschappelijke opleiding die zich niet snel willen binden aan een vakbond (CBS, 2007). Het hoger opgeleid personeel met een wetenschappelijke opleiding heeft een relatief lagere organisatiegraad ten opzichte van de mensen met een beroepsopleiding (vbo, mbo) (CBS, 2007). Een oorzaak die hiervoor in de literatuur wordt gegeven is dat dit deel van de arbeidsbevolking beter in staat is om onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden zelf te voeren (Furåker et al, 2003, pp 573). Het hoge opleidingsniveau van de werknemer maakt hem of haar een stuk mondiger en kritischer, waardoor hij of zij de vertegenwoordigingsrol van de vakbond zelf op zich neemt. De toenemende arbeidskrapte zorgt ervoor dat de onderhandelingspositie van de werknemer ten opzichte van de werkgever wordt versterkt.

In de afgelopen jaren is ook een groei te zien in andere typen werknemers die zich niet snel binden aan een vakbond. Te denken valt aan parttimers en uitzendkrachten (CBS, 2007). Doordat parttimers minder uren per week actief zijn in het arbeidsproces, wordt de noodzaak tot een vakbondslidmaatschap, ten opzichte van fulltimers, relatief minder.

Kansen vanuit het nieuwe behoefteperspectief

De huidige diensten van de vakbonden bevinden zich voornamelijk in de onderste lagen van de behoeftepiramide van Maslow (1954). Hier valt te denken aan het bieden van diensten die de bescherming, zekerheid en veiligheid rondom werk en inkomen bevorderen. Nieuwe kansen voor de vakbond bevinden zich hoger in de behoeftepiramide, zoals het ondersteunen van de werknemers in hun ontwikkeling op gebied van kennis en zelfontplooiing die van belang zijn voor de employability. Daarbij vervult de vakbond een rol als HR-consultant. Door de werknemer te ondersteunen in zijn of haar eigen ontwikkeling, maakt de werknemer zich aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt zodat het vinden en behouden van werk makkelijker wordt.

Daarentegen heeft de flexibelere arbeidsmarkt gezorgd voor meer onzekerheid rondom het behouden van werkgelegenheid. Een belangrijk agendapunt voor de vakbond is het waarborgen van de werkzekerheid van de werknemers.

Bedreigingen vanuit het nieuwe behoefteperspectief

De toegenomen individualisering heeft ervoor gezorgd dat de vanzelfsprekendheid om lid te worden (en te blijven) van een vakbond, is verdwenen. Door de individualisering heeft de sociale omgeving waarin een werknemer zich bevindt, minder invloed op het beslissingsproces om zich aan te sluiten bij een vakbond. Keuzes en bindingen zijn vrijblijvend geworden en meer van tijdelijke aard. Dit betekent dat vakbonden frequenter en beter de voordelen van een lidmaatschap moeten belichten om deze werknemer aan zich te binden en te behouden.

Een in de literatuur vaak voorkomende classificering onder de werknemers, is het onderscheid tussen witte-boorden en blauwe-boordenpersoneel. Witte-boordenpersoneel zijn werknemers die kantoorwerkzaamheden verrichten, dicht bij het management staan en hoger opgeleid zijn. Blauwe-boordenpersoneel zijn werknemers van de werkvloer die lager opgeleid zijn (Furåker et al, 2003). Onderzoek toont aan dat het witte-boordenpersoneel, vooral degene met een hogere positie

in de organisatie, meer individualistisch is dan het blauwe-boordenpersoneel (Furåker et al, 2003, pp 590). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat niet-leden meer geïndividualiseerd zijn dan leden van de vakbond (Furåker et al, 2003, pp 590). Ook zijn jongere niet-leden meer individualistisch georiënteerd dan niet-leden op middelbare of oudere leeftijd (Furåker et al, 2003, pp 590).

4.4 Technologie

Veel veranderingen op de arbeidsmarkt zijn het gevolg van technologische veranderingen op gebied van informatie- en communicatietechnologie. Door het internet worden de informatieoverdracht, communicatie en taken effectiever en efficiënter uitgevoerd. De technologische vernieuwing heeft vooral geleid tot flexibilisering van productie, organisatiestructuur, regels en arbeidstijden. Daarbij zijn menige grenzen vervaagd. Daarnaast heeft de mechanisering en automatisering van bedrijfsprocessen zijn effect gehad op het soort werk dat werknemers verrichten.

Grenzen vervagen

1. Grenzen tussen landen vervagen

De informatietechnologie heeft de internationalisering gestimuleerd. Door de ICT-ontwikkelingen, is informatie wereldwijd beschikbaar voor consumenten. Consumenten zijn door middel van nieuwe communicatiemediën beter geïnformeerd over alle aanbiedingen waardoor de vraag van consumenten veeleisender en grillig is geworden (Caron et al, 2001, pp 147). De concurrentie tussen organisaties is toegenomen en de levenscyclus van producten en diensten is korter geworden (Caron et al, 2001, pp 147). Door de constante druk om de productiviteit te verhogen en goedkoper te leveren, verplaatsen organisaties hun activiteiten naar lage loonlanden. Uitbesteding van activiteiten gebeurt steeds vaker over de grens en zelfs buiten het continent.

De omgeving is voor veel organisaties onzekerder en complexer geworden. Deze veranderingen in de omgeving vragen naar flexibele arbeid. Afgelopen decennia heeft de inzet van uitzendkrachten binnen organisaties een enorme vlucht genomen.

2. Grenzen tussen organisaties en tussen organisatie en consument vervagen

Daar waar voorheen op hiërarchische basis werd gestuurd, wordt nu steeds meer gekozen voor decentrale organisatiestructuren, zodat de organisatie sneller reageert op veranderingen in de omgeving. De informatietechnologie heeft gezorgd voor een effectieve en efficiënte samenwerking tussen organisaties. "Organisaties in de 21^e eeuw krijgen het karakter van netwerken, die in veel opzichten virtueel van aard zijn" (Schnabel, 2000, pp 23).

Voorheen vond waardecreatie alleen binnen de organisaties plaats. Door de mobiliteit van kenniswerkers, het toenemen van het durfkapitaal en de sterkere invloed van andere spelers in de keten, wordt het steeds moeilijker om innovaties binnen de organisatie te houden (Chesbrough, 2003, pp 36). Bij 'open innovatie' worden zowel interne als externe bronnen gebruikt bij het genereren van ideeën en vermarkten van producten en diensten (Chesbrough, 2003, pp 37).

3. Grenzen binnen een organisatie vervagen

De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan gepaard met ingrijpende veranderingen op sociaal terrein, ondermeer als gevolg van de mogelijkheden die ICT biedt op het vlak van automatisering en flexibilisering van de productieprocessen. In een horizontaal ingerichte organisatie krijgen werknemers bredere functies en werken samen in kruisfunctionele teams die bestaan uit freelancers, klanten en werknemers van verschillende afdelingen en organisaties.

Meer en meer wordt gekozen voor teams die uit multi-inzetbare, relatief hoog opgeleide werknemers bestaan en die zelf verantwoordelijkheid dragen voor contacten met klanten, ontwerp en planning van taken en de uiteindelijke prestaties van het team. Tegen deze achtergrond wordt gesproken over empowerment van de werknemers. Binnen het Tayloristische beheersconcept werd de inbreng van de werknemers nog gezien als een verstoring van de orde, nu wordt juist gestreefd naar een zekere werknemersautonomie. Werknemers krijgen mogelijkheden aangeboden om hun stem te laten horen. Nieuwe participatiemogelijkheden uiten zich in discussieplatforms, verbeterteams, kantinebijeenkomsten, werkoverleg enzovoorts (Heijden et al, 2006, pp 120). Zowel de aard van het werk als de wijze van leiding geven is veranderd. Werknemers krijgen meer speelruimte en regelcapaciteit en mogen naar eigen inzicht handelen. Zij hebben meer grip op hun eigen werkzaamheden waardoor werkmotivatie en de kwaliteit van arbeid positief worden beïnvloed. De zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid en initiatief van de werknemer worden hierdoor bevorderd. Toekomstonderzoekers voorspellen dat mede door de ICT-ontwikkelingen en door de toenemende empowerment van de werknemers, het aantal leidinggevenden in de komende tien jaar drastisch gaat afnemen (Bakas, 2005, pp 109).

4. Grenzen tussen privé en werk vervagen

Een duidelijke scheidingslijn tussen privé en werk valt weg door het toenemen van flexibele werktijden en een toenemende bereikbaarheid van de werknemer door technologische ontwikkelingen. Werknemers zijn minder gebonden aan plaats en tijd.

Traditionele werktijden van acht uur 's morgens tot vijf uur 's avonds zijn in menige organisatie vervangen door flexibele werktijden. Ook is de bereikbaarheid van mensen verbeterd. Eind 2003 beschikten 13,1 miljoen mensen in Nederland over een mobiele telefoon (SCP, 2004). Daarnaast hebben steeds meer Nederlanders thuis toegang tot het Internet. In 1995 had slechts drie procent van de Nederlandse bevolking toegang tot het Internet. Dit is gestegen van 21 procent in 1998 naar 74 procent in 2004 (SCP, 2004). Daarnaast werkten in 2004 zes procent van alle werknemers in Nederland als telewerker (SCP, 2004). Dit ligt een stuk hoger dan het Europese gemiddelde van vier procent (SCP, 2004). Telewerken is realiseerbaar doordat thuis via het internet verbinding wordt gemaakt met het bedrijf. Toekomstonderzoekers voorspellen dat het aantal telewerkers door culturele en technologische veranderingen in een niet al te lang tijdsbestek enorm gaat toenemen (Bakas, 2005, pp 108; Theeuwes, 2001, pp 34). Uit een recent onderzoek blijkt dat 60 procent van de werknemers tussen de 18 en 35 jaar denkt binnen tien jaar meer vanuit thuis te gaan werken (Ruigrok Netpanel, 2007, pp 24).

Naast telewerken maakt de nieuwe ICT-technologie het ook eenvoudig om als werknemer thuis te leren. Trainingen en cursussen worden gedigitaliseerd en via het internet aangeboden. Door deze ontwikkeling wordt ook het leren ontbonden van plaats en tijd.

Mechanisering en automatisering van bedrijfsprocessen

Veel taken worden in het huidige tijdperk overgenomen door machines. Daar komt weinig handmatig werk meer bij kijken. De mechanisatie hoeft niet te betekenen dat ze bij de uitvoering van bepaalde taken mensen overbodig maakt. Mechanisatie verlicht echter wel de taken van de werknemers door het fysiek zware werk over te nemen en door de uitvoering van taken aangenamer te maken. Daarnaast voeren machines taken efficiënter en nauwkeuriger uit. De steeds verdergaande mechanisering en automatisering hebben geleid naar een verschuiving in het soort werk, namelijk een verschuiving van 'doe-werk' naar 'denk-werk'.

4.4.1 Kansen en bedreigingen

Kansen vanuit het technologisch perspectief

Hoewel traditionele vakbonden zich voornamelijk richten op hun huidige bedrijfskolom en waardecreatie hoofdzakelijk plaatsvindt binnen deze kolom, is het voor een eigentijdse vakbond aantrekkelijk om juist buiten deze bedrijfskolom samen te werken. Op deze wijze breidt de vakbond haar bestaande competenties en resources uit met nieuwe competenties en resources, zodat nieuwe waarden gecreëerd worden. Nieuwe inzichten en ideeën worden opgedaan door allianties te vormen met organisaties buiten de bedrijfskolom van de traditionele vakbonden.

De ontwikkeling rondom empowerment en bredere functies vragen meer kennis en competenties van de werknemer. De werknemer moet namelijk in staat zijn om meer verantwoordelijkheid te dragen en meer taken uit te oefenen. Een deel van de kennis en competenties wordt 'on the job' geleerd, maar een ander gedeelte door middel van trainingen. Door het aanbieden van deze trainingen, weet de eigentijdse vakbond een nieuwe rol als HR-consultant in te nemen.

Bedreigingen vanuit het technologisch perspectief

Door de komst van het internet is de werknemer beter op de hoogte van de alternatieven voor de vakbond. Daardoor is de concurrentie voor de vakbonden toegenomen. Enkele alternatieven zijn onder andere rechtsbijstandverzekeraars, het Juridisch Loket, advocatuur en wet- en rechtswinkels. Vele aanbieders hebben homepages waardoor de werknemer over voldoende informatie beschikt om deze aanbieders met elkaar te vergelijken. Daarnaast is op het internet basis informatie te vinden over arbeid en loon, waardoor sommige vragen niet meer gedeponneerd hoeven te worden bij de vakbond.

Van oudsher streven vakbonden naar het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Door de verdergaande mechanisatie en automatisering van bedrijfsprocessen, zijn arbeidstaken op een aangenamere wijze uit te voeren. Daarnaast heeft de empowerment van de werknemers ervoor gezorgd dat werknemers meer autonomie op de werkvloer hebben gekregen. Al deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de Nederlandse werkomstandigheden ten opzichte van vroeger aanzienlijk zijn verbeterd. Hierdoor is het streven naar betere arbeidsomstandigheden minder noodzakelijk geworden.

Medezeggenschap is de laatste decennia verbeterd. De vakbond is inmiddels niet meer het enige kanaal om als werknemer zijn of haar stem te laten klinken. Naast ondernemingsraden krijgt de werknemer diverse mogelijkheden aangeboden. Nieuwe participatiemogelijkheden uiten zich in discussieplatforms, verbeterteams, kantinebijeenkomsten, werkoverleg enzovoorts (Heijden et al, 2006, pp 120).

4.5 Conclusies PEST-analyse

In de bovenstaande paragrafen zijn de omgevingsveranderingen van de vakbond in kaart gebracht. De kansen en bedreigingen zijn in de onderstaande tabel **(11)** in het kort samengevat.

Tabel 11 Kansen en dreigingen voor de vakbonden uit de PEST-analyse

Kansen	Dreigingen
Politiek: <u>Trend:</u> Decentralisatie en differentiatie rondom arbeidsverhoudingen. <u>Kans:</u> Kennis en kunde vermarkten aan ondernemingsraden. <u>Trend:</u> Afkalving van de sociale zekerheid. <u>Kans:</u> Sociale zekerheid wordt als agendapunt belangrijker voor de vakbond. Economie: <u>Trend:</u> Outsourcen van HR-taken door organisaties. <u>Kans:</u> Ondersteunende rol bij competentietraining voor en werving van werknemers. <u>Trend:</u> Discussie topinkomens/ Toename scheve inkomensverdeling <u>Kans:</u> Streven naar een meer gelijke verdeling van de economische groei. Sociaal-cultureel: <u>Trend:</u> Vergrijzing van de arbeidsbevolking. <u>Kans:</u> Inspelen op de toenemende arbeidskrapte door ondersteuning te bieden bij het werven van talenten. <u>Trend:</u> Vergrijzing en discussie hogere pensioneringsleeftijd. <u>Kans:</u> Arbeidsduur wordt een belangrijk agendapunt voor de vakbond. <u>Trend:</u> Werknemers- en werkgeversbehoefte aan employability. <u>Kans:</u> Het bieden van ontwikkelings- en wervingsmogelijkheden. <u>Trend:</u> Toenemende pluriformiteit van de arbeidsbevolking. <u>Kans:</u> Specifiek richten op de behoeften en belangen van de jongere hooggeschoolde werknemer. Technologie: <u>Trend:</u> Samenwerking met organisaties die actief zijn buiten eigen bedrijfskolom. <u>Kans:</u> Nieuwe resources en competenties door samen te werken met organisaties. <u>Trend:</u> Empowerment van de werknemer (meer verantwoordelijkheid, teamwork en bredere taken). <u>Kans:</u> Middelen bieden die de werknemers de nodige kennis en competenties bijbrengen, om meer verantwoordelijkheid te dragen en in teams te werken. <u>Trend:</u> Flexibele arbeidsmarkt. <u>Kans:</u> De werkonzekerheid neemt onder de werknemers toe. Vakbonden kunnen streven naar meer werkzekerheid.	Politiek: <u>Trend:</u> Decentralisatie rondom arbeidsverhoudingen. <u>Dreiging:</u> De overheid trekt zich terug op gebied van arbeidsvoorwaardenbeleid. De onderhandelingsmacht verschuift richting de werkgever. Door de decentralisatie van de arbeidsverhoudingen, nemen ondernemingsraden een prominenter rol in bij het arbeidsvoorwaardenbeleid. <u>Trend:</u> De verstatelijking van de sociale zekerheid. <u>Dreiging:</u> De vakbondsrol bij de vormgeving en uitvoering is teruggedrongen. <u>Trend:</u> EU-vorming. <u>Dreiging:</u> Economische dimensie en het streven naar een vrije marktwerking staat centraal. - Europeanisering van de arbeidsverhouding wordt belemmerd doordat a) het decentralisatieproces van de arbeidsverhoudingen in meerdere Europese landen waar te nemen is, b) de verschillen in culturen en arbeidsverhoudingen tussen de Europese landen te groot zijn. <u>Trend:</u> Liberaler overheidsbeleid. <u>Dreiging:</u> Vakbonden worden door sommige liberalen als een belemmering van de vrije marktwerking gezien. Economie: <u>Trend:</u> Verschuiving van de economische structuur. <u>Dreiging:</u> Toename in werkgelegenheid vindt vooral plaats in sectoren waar vakbonden van oudsher zwak stonden (dienstverlening). Daarnaast gaat werkgelegenheid verloren in sectoren waar vakbonden juist van oudsher sterk stonden (industrie). <u>Trend:</u> Toename particuliere beleggers. <u>Dreiging:</u> Steeds meer werknemers beleggen direct of indirect in aandelen. Het belang van de productiefactor 'kapitaal' is dus ook steeds meer het belang van de werknemers. Sociaal-cultureel: <u>Trend:</u> Toenemende pluriformiteit van de arbeidsbevolking. <u>Dreiging:</u> Toenemende diversiteit in belangen rondom arbeidsvoorwaarden. Grote bestaande vakbonden hebben moeite om alle belangen te vertegenwoordigen. <u>Trend:</u> Samenstelling arbeidsbevolking verandert. <u>Dreiging:</u> Toename van type werknemers, die zich juist moeilijk aansluiten bij de vakbond (parttimers, uitzendkrachten). <u>Trend:</u> Vergrijzing van de arbeidsbevolking. <u>Dreiging:</u> Toenemende uitstroom van oudere vakbondsleden die het arbeidsproces gaan verlaten. <u>Trend:</u> Toenemende arbeidskrapte. <u>Dreiging:</u> - Werknemers komen makkelijker aan een nieuwe baan, waardoor de werkzekerheid toeneemt. - Hogere loonsverhoging door marktwerking i.p.v. door onderhandelingen van een vakbond. <u>Trend:</u> Individualisering van de maatschappij. <u>Dreiging:</u> De vanzelfsprekendheid om lid te worden van een vakbond is verdwenen. De sociale omgeving heeft minder invloed op het beslissingsproces. <u>Trend:</u> Jongeren zijn steeds beter geschoold. <u>Dreiging:</u> - Jongeren treden pas op latere leeftijd in het arbeidsproces. - Jongeren zijn mondiger geworden, waardoor zij in staat zijn op te komen voor hun eigen belangen. Technologie: <u>Trend:</u> Het internet. <u>Dreiging:</u> - Werknemers zijn meer bewust van alternatieven voor de vakbond. - De zelfredzaamheid van de werknemer neemt toe, doordat basis informatie rondom arbeid en loon terug te vinden is op het internet. <u>Trend:</u> Mechanisatie, automatisering en empowerment. <u>Dreiging:</u> Werknemers hechten minder waarde aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden, doordat deze al aanzienlijk zijn verbeterd. <u>Trend:</u> Meer complexe en onzekere omgeving voor de werkgever. <u>Dreiging:</u> Roep om een flexibele arbeidsmarkt, waardoor het behoud van werkgelegenheid niet te waarborgen is. Life time employment. maakt plaats voor employability. <u>Trend:</u> Nieuwe kanalen voor medezeggenschap. <u>Dreiging:</u> De vakbond is niet meer het enige kanaal om als werknemer zijn of haar stem te laten horen. Ondernemingsraden, discussieplatforms, verbetersteams, kantinebijeenkomsten, werkoverleg zijn nieuwe kanalen.

De bevindingen uit de PEST-analyse duiden erop dat de omgevingsfactoren voornamelijk een negatieve uitwerking hebben gehad op de vakbond. Om een beter beeld te vormen in hoeverre de bovenstaande veranderingen van invloed zijn geweest op de waardepropositie van de vakbond, zijn de effecten van de trends op de reeds geïnventariseerde vakbondsdoelen geanalyseerd (**tabel 12**).

Tabel 12 Het effect van omgevingsveranderingen op de huidige waardepropositie

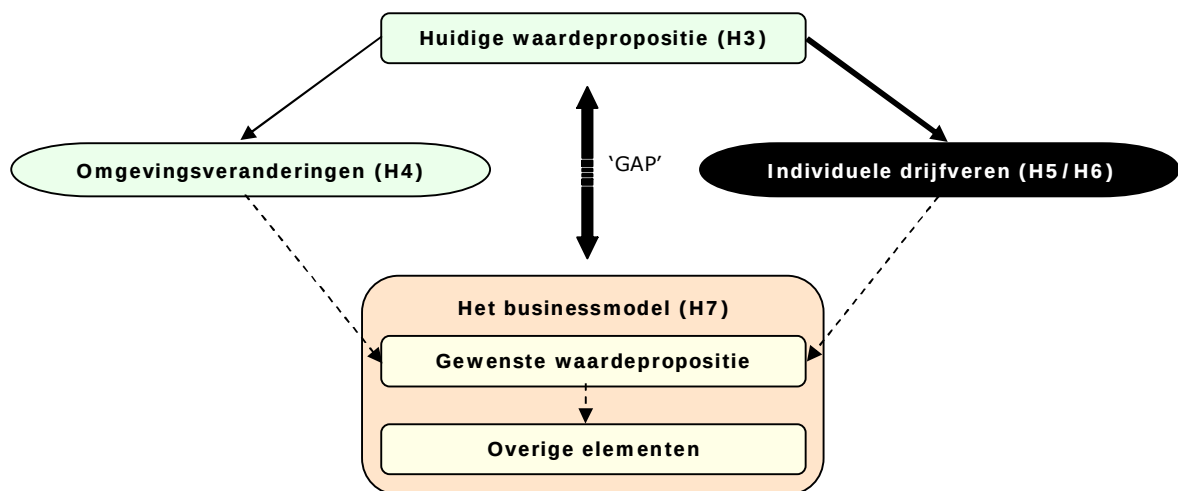
Ideologie en -doelen	Trend	Effect op waardepropositie
Ideologie: • Solidariteit • Gelijkheid • Rechtvaardigheid	• Liberaler overheidsbeleid	• Vakbond wordt gezien als een belemmering van de vrije marktwerking
	• EU-vorming (liberalere koers)	• Vakbond wordt gezien als een belemmering van de vrije marktwerking
	• Sterkere toename topinkomens/Scheve inkomensverdeling	• Discussie rondom topinkomens neemt toe: profileren door te streven naar een meer gelijke verdeling van de economische groei
	• Toename particulier beleggen	• Toename gezamenlijke belangen tussen werkgever en werknemer
	• Mechanisatie, automatisering en empowerment	• Het verbeteren van arbeidsomstandigheden is in mindere mate noodzakelijk
	• Individualisering van de maatschappij	• Vanzelfsprekendheid om vakbondslid te worden, neemt af. Het wordt moeilijker om duurzame collectieven te vormen
	• De verstatelijking van de sociale zekerheid	• Sociale zekerheid is niet meer in handen van de vakbond
	• De afkalving van de sociale zekerheid	• Sociale zekerheid wordt een steeds belangrijker agendapunt voor de vakbond
	• Vergrijzing en hogere pensioneringsleeftijd	• Arbeidsduur wordt een steeds belangrijker agendapunt voor de vakbond
	• Toenemende arbeidskrapte	• Hogere lonen door marktwerking i.p.v. door vakbondsonderhandelingen
Verbeteren van arbeidsomstandigheden Verbeteren van arbeidsvoorwaarden (primair en secundair)	• Toenemende pluriformiteit van de arbeidsbevolking	• Diversiteit in belangen zorgt voor problemen om alle belangen te behartigen
	• Decentralisatie rondom arbeidsverhoudingen	• Onderhandelingsmacht van de vakbond neemt af
	• Afkalvend en verouderd ledenbestand	• Alleen belangen van de achterban worden behartigd (niet representatief)
	• Dalende organisatiegraad	
	• Nieuwe kanalen voor medezeggenschap	• De noodzakelijkheid om als werknemer via de vakbond je stem te laten horen, neemt af
	• Jongeren zijn steeds beter geschoold	• Mondigheid van deze werknemer neemt toe, waardoor ze eerder in staat is om zelf op te komen voor eigen belangen
	• Meer complexe en onzekere omgeving voor de werkgever	• De roep naar arbeidsflexibiliteit neemt toe, life time employment maakt plaats voor employability.
	• Toenemende arbeidskrapte	• Arbeidsflexibiliteit heeft minder nadelige gevolgen voor de werknemer doordat ze sneller aan een nieuwe baan komt
Streven naar een evenwichtige medezeggenschap		
Streven naar behoud van werkgelegenheid		

In dit hoofdstuk stonden de omgevingsveranderingen en hun invloed op de huidige waardepropositie centraal. In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet van de microanalyse besproken. De individuele drijfveren om al dan niet aan te sluiten bij de vakbond, worden geanalyseerd aan de hand van een web-based survey.

H5 De individuele drijfveren

De vakbond beschikt over een reeks eigenschappen die waarde creëren voor een individu. Deze eigenschappen vormen de drijfveren om al dan niet vakbondslid te worden. Het achterhalen van deze drijfveren is een waardevolle aanvulling op de PEST-analyse, doordat ze vanuit een ander punt inzicht geeft in een gewenste waardepropositie voor de vakbond. In dit hoofdstuk staan de individuele drijfveren centraal en gaat het in op de onderzoeksopzet om deze te achterhalen. De resultaten rondom deze drijfveren wordt in het volgende hoofdstuk gepresenteerd. De onderstaande figuur (22) geeft de onderzoeksfase van dit hoofdstuk weer.

Fig. 22 Hoofdstuk 5: individuele drijfveren



Als eerste is de onderzoeksmethode besproken, waarin wordt aangegeven op welke wijze data worden verzameld (5.1). Vervolgens is ingegaan op de kenmerken van de populatie waarover uitspraken worden gedaan (5.2). Daarna is besproken hoe data rondom de drijfveren worden gemeten (5.3). Statistische analyses zijn nodig om deze data samen te vatten (5.4). Een pilot-onderzoek heeft plaatsgevonden om het onderzoek te verbeteren (5.5). Tevens is aandacht geschonken aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (5.6).

5.1 Onderzoeksmethode

Om tot een gewenste waardepropositie te komen, moeten eerst data verzameld worden over de houding van de jongere hooggeschoolde werknemer ten opzichte van de volgende vier factoren:

- De aantrekkelijkheid van het **vakbonds aanbod**
- De aantrekkelijkheid van de **strijdbaarheidsmiddelen**
- De aantrekkelijkheid van de **profileringsmethodes**
- De **vakbondsbinding** van collectieve belangenbehartiging

De keuze van de onderzoeksmethode is afhankelijk van het doel van het onderzoek en de complexiteit van de vragen. Aan de hand van deze twee aspecten, is gekozen voor een enquête als middel om data te verzamelen. De enquête kent enkele voordelen (Saunders et al, 2007). Ten eerste maakt een enquête het mogelijk om op eenvoudige wijze kwantitatieve gegevens te verzamelen, die vervolgens aan de hand van statistische analyses samen te vatten zijn. Ten

tweede, een enquête maakt het mogelijk om veel data te verzamelen tegen geringe kosten en tijd. Ten derde, de enquête is een geschikt middel om de mening van de respondent te achterhalen.

Diverse soorten enquêtes zijn te onderscheiden. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een enquête met de volgende eigenschappen:

- **Web-based survey:** Respondenten krijgen bij een web-based survey toegang tot een website, waar ze vervolgens de enquête online invullen. Een voordeel van deze methode is dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd blijft. In vergelijking met een enquête per e-mail of per post, heeft deze methode een ander voordeel. Inge vulde data worden automatisch opgeslagen op een webserver. Respondenten hoeven daardoor geen ingevulde enquêtes meer te retourneren.
- **Enquête met hoofdzakelijk gesloten vragen:** Het voordeel van gesloten vragen is dat de resultaten op een vrij eenvoudige wijze statistisch te verwerken zijn. De complexiteit van de enquêtevragen is gering, waardoor deze gemakkelijk te begrijpen en te beantwoorden zijn.

5.2 Respondenten

Steekproef

Doordat de totale populatie te groot is om in zijn geheel in het onderzoek te betrekken, wordt binnen dit onderzoek gewerkt met een steekproef. Om enige generalisaties te doen over de totale populatie, moet de steekproef representatief zijn en daarom voldoen aan het profiel van de jongere hooggeschoolde werknemer.

Twee organisaties zijn bereid geweest om de enquêtes onder haar werknemers te verspreiden. Het is moeilijk om vooraf alleen een steekproefkader op te stellen van personen die precies voldoen aan het profiel van de jongere hooggeschoolde werknemer. Daarom zijn binnen de organisaties gehele populaties geënuquëerd. Ook afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen aan de Universiteit Twente zijn binnen het onderzoek meegenomen. In het jaarboek (2005-2006) van alumnivereniging Bekader, zijn de e-mailadressen van deze afgestudeerden weergegeven. De afgestudeerden zijn aan de hand van een systematische steekproef met een aselekt begin geselecteerd. In **tabel 13** is de steekproef samengevat.

Tabel 13 Steekproef

Kenmerken	Thomson Grass Valey	Rockwool Lapinus	Afgestudeerden BK / TBK
Vestiging	Breda	Roermond	Divers
Branche	Videocamera branche	Isolatiebranche	Divers
Grootte bedrijf	Circa 250 werknemers	Circa 1200 werknemers	Divers
Type organisatie	Ontwikkeling & Assemblage	Productie	Divers
Product	Videocamera's en toebehoren	Steenwol toepassingen	Divers
Populatie binnen steekproef	Gehele populatie afdeling R&D	Gehele populatie e-mailgebruikers	Afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen aan de Universiteit Twente
Steekproefgrootte	65 respondenten	598 respondenten	692 respondenten

Non-respons

Ook de respons bepaalt de geldigheid van de onderzoeksuitspraken. Een lage respons duidt mogelijk op enkele factoren die uiteindelijk de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. Ten eerste, de respondenten zijn niet te bereiken. In dit geval zijn respondenten bijvoorbeeld vrij van het werk, of komen verzonden e-mails met de link naar de web-based survey terecht in de junkmail. Ten tweede, een lage respons duidt op het aanspreken van alleen een bepaald type

respondent. Personen die zeer positief of negatief tegenover de vakbond staan, zijn eerder geneigd aan het onderzoek mee te werken om hun (on)tevredenheid te uiten. Ten derde, een lage respons duidt mogelijk op het onvermogen van een respondent om de enquête in te vullen, doordat de vragen onduidelijk zijn, of doordat de respondent over onvoldoende kennis beschikt om de vragen adequaat te beantwoorden.

Binnen dit onderzoek is getracht de non-respons binnen de twee organisaties op enkele manieren aanzienlijk te reduceren. Ten eerste, werknemers binnen de twee organisaties worden door het afdelingshoofd extra gemotiveerd om deel te nemen aan dit onderzoek. Ten tweede, per e-mail zijn aankondigingsbrieven verstuurd, zodat respondenten tijdig op de hoogte zijn gesteld van het onderzoek (**bijlage 1**). Ten derde, de enquête is opgebouwd uit korte en duidelijke vragen, die eenvoudig te interpreteren zijn door de respondenten. Tevens neemt het invullen van de enquête niet veel tijd in beslag (circa zes minuten). Ten vierde, de non-respons is geminimaliseerd door middel van een vervolgmil, waarin de respondenten uit de steekproef herinnerd worden aan het onderzoek. Ten vijfde, e-mails worden alleen via een interne werknemer verzonden naar respondenten binnen de twee organisaties. Daardoor is de kans nihil dat e-mails in de junkmail terecht komen. Het gemiddelde responspercentage wordt binnen dit onderzoek geschat op 15 procent. Om zeker tot 200 ingevulde enquêtes te komen, zijn in totaal 1355 respondenten in de steekproef opgenomen.

5.3 Het meten van de opgenomen factoren

Persoonskenmerken respondenten

Om conclusies te generaliseren naar de totale populatie jongere hooggeschoolde werknemers, moeten de respondenten een correcte afspiegeling zijn van deze totale populatie. Daarom zijn naast de vier factoren ook de **persoonskenmerken** van de respondent in de enquête opgenomen (**bijlage 2**).

Factor 1: Aantrekkelijkheid vakbonds aanbod

De aantrekkelijkheid van het vakbonds aanbod wordt in drie stappen gemeten (**bijlage 2**). Ten eerste wordt aan de respondenten gevraagd of zij op basis van het vakbonds aanbod eventueel bereid zijn om vakbondslid te worden. Ten tweede wordt aan de respondenten gevraagd hun eigen keuzepakket samen te stellen, waarvoor zij bereid zijn contributie te betalen. In 'real life' worden diensten en kortingen namelijk ook als pakket aangeboden aan vakbondsleden. Ten derde wordt gevraagd naar de betalingsbereidheid van de respondent.

De betalingsbereidbaarheid van de respondent wordt ook wel 'Willingness-To-Pay' (WTP) genoemd (Hoevenagel, 1994). De WTP vertaalt de voorkeur van het aanbod in een economische waarde. In gevallen waarbij er voor het aanbod geen markt is, of waarbij deze markt niet goed werkt, is de WTP niet zomaar te achterhalen. Het vakbonds aanbod hoort echter tot de laatste categorie. De collectieve vakbondsdiensten zijn namelijk op de eerste plaats voor iedereen toegankelijk en zijn niet uit te sluiten voor niet-leden. Niet-leden profiteren gratis mee van de collectieve vakbondsdiensten. Olson noemt dit probleem 'free-riding' (Olson, 1965). Op de tweede plaats is er sprake van een niet-rivaliteit in consumptie. De consumptie door een individu doet geen afbreuk aan de mogelijkheid voor consumptie door een ander individu. Of een afgesloten CAO slechts voor een kleine groep werknemers geldt, of voor de werknemers van een gehele bedrijfstak, een vakbond moet in beide gevallen toch een CAO afsluiten. Ten derde, sommige voordelen van een vakbondslidmaatschap zijn niet direct in economische waarden uit te drukken.

Bij het bepalen van de lidmaatschapsvoordelen dient niet alleen naar instrumentele waarden gekeken te worden, maar ook naar ideologische waarden. Een respondent hecht namelijk ook een bepaald belang aan het sociale of maatschappelijke nut van een vakbond, welk het individuele nut overstijgt.

In het geval van een markt die niet goed werkt, is de 'Contingent Valuation Method' (CVM) een manier om de WTP te achterhalen (Hoevenagel, 1994). De methode wordt **contingent** valuation genoemd, doordat de respondent gevraagd wordt naar zijn betalingsbereidheid ten opzichte van een specifiek hypothetisch scenario. Dit scenario komt in dit onderzoek overeen met het samengestelde pakket van de respondent.

Een belangrijk aspect binnen de CVM is het biedingsmechanisme om de WTP te achterhalen. Binnen dit onderzoek is daarvoor de 'double-bounded dichotomous choice approach' gebruikt. Bij deze methode krijgt de respondent een bepaald bedrag voorgesteld (b.v. > €10,-), waarna vervolgens wordt gevraagd of de respondent bereid is dit bedrag voor het samengestelde keuzepakket te betalen. Afhankelijk van het antwoord wordt steeds een nieuw bedrag voorgesteld, totdat de maximale WTP is bereikt. Deze benadering heeft enkele voordelen ten opzichte van andere biedingsmechanismen. Ten opzichte van de 'open ended question', waarbij de respondent direct de WTP moet aangeven, is de WTP binnen deze benadering makkelijker te beantwoorden. Een respondent die nooit lid is geweest van een vakbond, heeft namelijk geen referentiekader om dit bedrag direct te noemen.

De CVM kent enkele algemene nadelen (Hoevenagel, 1994). Doordat de WTP-keuze hypothetisch is, bestaat de mogelijkheid dat dit bedrag afwijkt van het werkelijke bedrag dat betaald zou worden. De respondent geeft in dit geval een sociaal wenselijk antwoord of selecteert een strategisch bedrag en hoopt daarmee invloed te hebben op de uiteindelijke prijs van een lidmaatschap. In het laatste geval geeft de respondent een lagere hypothetische WTP aan dan dat hij of zij in werkelijkheid bereid is te betalen.

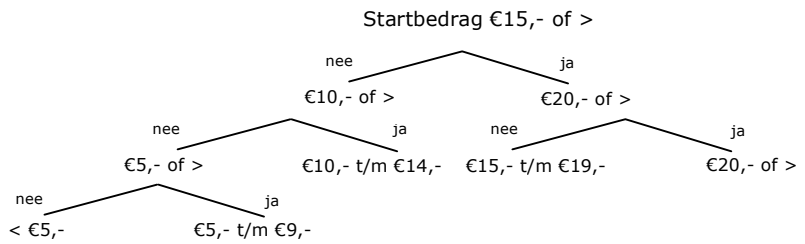
Een tweede algemene nadeel is de startpunt bias. Het eerste waarderingsbedrag is namelijk van invloed op de uiteindelijke WTP-keuze van de respondent. In dit geval wordt het eerst genoemde bedrag als 'normaal' beschouwd, waardoor de respondent snel akkoord gaat met een daaropvolgend voorgestelde bedrag. Dit probleem doet zich vooral voor bij respondenten die weinig kennis hebben van de vakbond. De respondenten binnen de steekproef zijn daarom in groepen verdeeld. Elke groep begint met een ander startbedrag. Het lidmaatschapsbedrag binnen dit onderzoek is ingedeeld in vijf verschillende klassen:

Klassen lidmaatschapsbedrag
< €5,- per maand
€5,- t/m €9,- per maand
€10,- t/m €14,- per maand
€15,- t/m €19,- per maand
€20,- of > per maand

Vier startbedragen zijn mogelijk, namelijk €5,- of >, €10,- of >, €15,- of > en €20,- of >. Kortom, de steekproef wordt dus in vier groepen verdeeld die elk met een ander startbedrag beginnen.

Voorbeeld:

In het voorbeeld hiernaast, is het startbedrag €15,- of >. De respondent geeft vervolgens aan of hij of zij ermee akkoord gaat of niet. Dit gaat door, totdat de maximale WTP is bereikt.

**Factor 2: Strijdbaarheidsmiddelen**

Aan de respondenten wordt gevraagd hoe belangrijk zij een strijdbare vakbond vinden en welke strijdbaarheidsmiddelen zij prefereren (**bijlage 2**).

Factor 3: Profileren van de vakbond

Aan de respondenten wordt gevraagd hoe belangrijk de profilering van een vakbond voor hen is en welke profileringsmethodes zij prefereren (**bijlage 2**).

Factor 4: Vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging

In **bijlage 2** zijn de stellingen opgenomen waarmee de vakbondsbinding van de respondent wordt gemeten. Uit de antwoorden zijn drie conclusies te trekken. Ten eerste wordt het duidelijk welke redenen belangrijk zijn om zich aan te sluiten bij een vakbond. Ten tweede wordt het duidelijk welke redenen belangrijk zijn om juist niet lid te worden van een vakbond. Ten derde, aan de hand van de typologie is te achterhalen welk type persoon de jongere hooggeschoolde werknemer is.

Om invulling te geven aan de typologie, worden per respondent de gemiddelde scores per dimensie berekend. In hoeverre een bindingsdimensie van collectieve belangenbehartiging te beschouwen is als een drijfveer om al dan niet vakbondslid te worden, hangt af van het aantal vragen dat met "Belangrijk" of "Zeer belangrijk" zijn beantwoord. Naarmate er meer vragen met "Belangrijk" of "Zeer belangrijk" zijn beantwoord, scoort de respondent **hoger** in de betreffende bindingsdimensie. Naarmate er meer vragen met "Zeer onbelangrijk", "Onbelangrijk" en "Neutraal" zijn beantwoord, scoort de respondent **lager** in de betreffende bindingsdimensie. Dit laatste houdt in dat de betreffende bindingsdimensie van collectieve belangenbehartiging geen tot weinig invloed heeft op de keuze om al dan niet lid te worden van een vakbond. Stellingen worden niet meegenomen als deze met 'Ik weet het niet' zijn beantwoord. Tevens worden onbeantwoorde stellingen niet meegenomen.

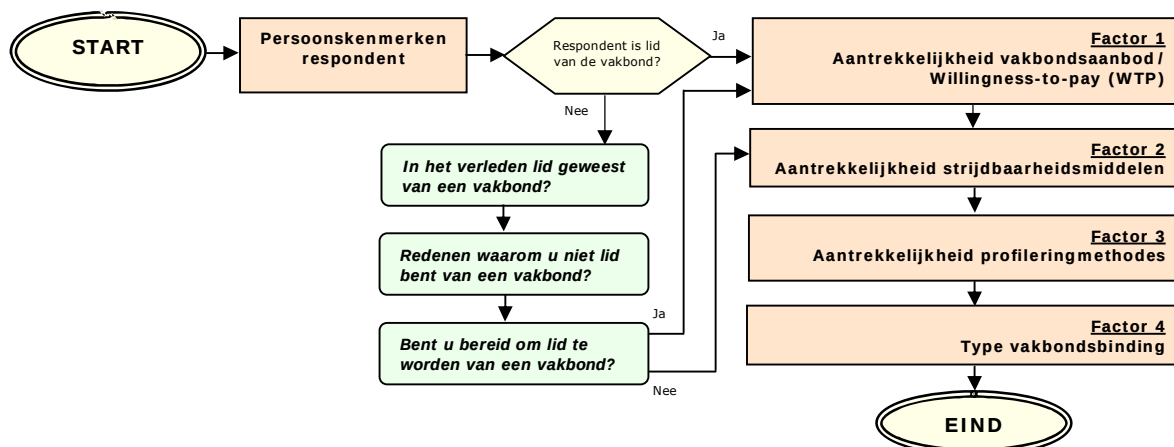
In de onderstaande tabel (**14**) zijn de vier factoren en persoonskenmerken nog eens samengevat. Data over deze factoren bieden inzicht in een gewenste waardepropositie voor de vakbond.

Tabel 14 Data rondom de individuele drijfveren

Vraag	Variabelen	Meetmethode
Doel: De representativiteit van de respondenten waarborgen		
<u>Persoonskenmerken</u> Hoe representatief zijn de respondenten? Wat zijn de verschillen tussen de respondentengroepen?	Attributen: - Leeftijd - Hoogst afgeronde opleiding - Minimaal 12 uur werkzaam - Vakbondslidmaatschap	0 t/m 75 jaar (ratio) - lbo,mavo (vmbo)/havo,vwo/mbo/hbo(bsc)/wo(msc) (ordinaal) - ja/nee (nominaal) - ja/nee (nominaal)
Doel: De aantrekkelijkheid meten van het vakbonds aanbod		
<u>Aantrekkelijkheid vakbonds aanbod</u> Voor welke diensten en/of kortingen is de jongere hooggeschoolde werknemer bereid lid te worden van een vakbond? Hoeveel is ze bereid om hiervoor te betalen?	Mening vragen over: - Collectieve belangenbehartiging - Rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken - Rechtshulp rondom niet-arbeidsgerelateerde zaken - Financieel advies - Kortingen - Arbeidsbemiddeling - Training	- Respondent moet eigen pakket samenstellen (nominaal) - Somvariabele aantal geselecteerde diensten (ratio) - De betalingsbereidbaarheid wordt gemeten d.m.v. de Contingent Valuation Methode (ordinaal)
Doel: Achterhalen in hoeverre en welke strijdbaarheidsmiddelen het aantrekkelijkst worden bevonden		
<u>Strijdbaarheidsmiddel</u> In hoeverre vindt de jongere hooggeschoolde werknemer een strijdbaar vakbond belangrijk? Welk strijdbaarheidsmiddel prefereert de jongere hooggeschoolde werknemer?	Mening vragen over: - Belang van strijdbaarheid - Staken/demonstreren (stakingskas) - Onderhandelen/lobyen - Druk uitoefenen d.m.v. de media	Likert: (1) zeer onbelangrijk, (2) onbelangrijk, (3) neutraal, (4) belangrijk, (5) zeer belangrijk Ratio: - Respondent moet 100 punten verdelen over de drie middelen
Doel: Achterhalen in hoeverre en welke profileringsmethodes het aantrekkelijkst wordt bevonden		
<u>Vakbondsprofilering</u> In hoeverre vindt de jongere hooggeschoolde werknemer de profilering van een vakbond belangrijk? Welke profileringmethode prefereert de jongere hooggeschoolde werknemer?	Mening vragen over: - Belang van profilering - Naamsbekendheid van de vakbond - Duidelijk gezicht van de vakbond - Heldere standpunten van de vakbond - Profileren als dienstverlener - Zichtbaarheid van de vakbond	Likert: (1) zeer onbelangrijk, (2) onbelangrijk, (3) neutraal, (4) belangrijk, (5) zeer belangrijk Ratio: - Respondent moet 100 punten verdelen over de vier methodes
Doel: Achterhalen welk soort binding de respondent heeft met de vakbond		
<u>Vakbondsbinding</u> Welke argumenten heeft de jongere hooggeschoolde werknemer om al dan niet vakbondslid te worden?	Mening vragen over: - Ideologische binding - Instrumentele binding	Likert: (1) zeer onbelangrijk, (2) onbelangrijk, (3) neutraal, (4) belangrijk, (5) zeer belangrijk

In de onderstaande figuur (23) is op een schematische wijze de logica van de enquête weergegeven. Het aantal vragen dat een respondent moet beantwoorden, hangt af van de antwoorden die hij of zij geeft.

Fig. 23 Logica enquête



5.4 Verwerken en analyseren van data

Welke statistische analyses toegepast worden op de data, hangt af van enkele factoren, namelijk onder andere van het doel van het onderzoek, het aantal waarnemingen en de verdeling ervan, het aantal variabelen dat bij een meting een rol speelt en het meetniveau van deze variabelen. De statistische analyses zijn in SPSS uitgevoerd.

Frequentieverdeling

Om de gegevens op een overzichtelijke wijze samen te vatten, zijn de frequentieverdelingen in kaart gebracht. Een frequentieverdeling geeft systematisch aan hoe vaak een bepaalde waarde voorkomt. Frequenties zijn verdeeld over verschillende categorieën.

Vervolgens zijn de relatieve frequenties per categorie weergegeven. De relatieve frequenties zijn de frequenties per categorie in verhouding tot het totaal aantal frequenties.

Centrale tendentie

Afhankelijk van het meetniveau is voor het bepalen van de centrale tendentie de modus, de mediaan en het rekenkundige gemiddelde gebruikt. De modus is de categorie met de hoogste frequentie. De mediaan is de middelste waarneming als alle waarnemingen zijn gesorteerd van laag naar hoog. Het rekenkundig gemiddelde wordt bepaald door de waardes van de waarnemingen bij elkaar op te tellen en vervolgens deze te delen door het aantal waarnemingen.

Spreiding

Afhankelijk van het meetniveau is de standaarddeviatie en de range als spreidingsmaat gebruikt. De standaarddeviatie is de wortel van de variantie. De range is het verschil tussen de laagst en hoogst gegeven waarde door de respondenten.

Verschil

Onder andere afhankelijk van het meetniveau, wordt de Chi²-toets, Fisher's exact test, de T-toets of de Mann-Whitney U-test gebruikt om te onderzoeken of sprake is van een significant verschil tussen de antwoorden van groepen respondenten.

Verbanden

De rangcorrelatie van Spearman wordt toegepast om verbanden tussen de variabelen te meten, omdat sommige variabelen op ordinaal meetniveau zijn gemeten.

5.5 Pilot-onderzoek

Voordat de enquête daadwerkelijk is verspreid, is eerst een pilot-onderzoek gehouden. Een pilot-onderzoek is een "small-scale study to test a questionnaire, interview checklist or observation schedule, to minimise the likelihood of respondents having problems in answering the questions and of data recording problems as well as to allow some assessment of the questions' validity and the reliability of the data that will be collected" (Saunders et al, 2007, pp 386).

Twaalf personen zijn bereid geweest om deel te nemen aan het pilot-onderzoek. Deze zijn gevraagd om de enquête in te vullen. Binnen het pilot-onderzoek is aan de deelnemers gevraagd naar de volgende aspecten van de enquête (Saunders et al, 2007, pp 387):

- De duidelijkheid van de instructies
- Of de enquête vragen bevat die onduidelijk en dubbelzinnig waren
- Of de enquête vragen bevat die moeilijk te beantwoorden waren

- Of er volgens de deelnemers belangrijke onderwerpen rondom de factoren vergeten of overbodig waren
- In hoeverre de lay-out en de structuur van de enquête duidelijk en aantrekkelijk was
- Hoe lang het duurde om de enquête in te vullen
- Andere opmerkingen

Naar aanleiding van het pilot-onderzoek zijn de volgende verbeteringen aangebracht:

- Respondenten geven aan welk opleidingsniveau ze hebben. Een extra antwoordoptie is toegevoegd, namelijk 'Overige'.
- Om te achterhalen in hoeverre respondenten op de hoogte zijn van de vakbondsfuncties, moeten respondenten deze aanvinken. Onder de antwoordopties is een extra optie toegevoegd, namelijk 'Ik weet het niet'. Niet alle respondenten zijn op de hoogte wat een vakbond allemaal voor haar leden doet.
- Vragen rondom de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging waren in eerste instantie vrij onduidelijk. Respondenten moeten aangeven om welke redenen ze juist wel en juist niet lid willen worden van een vakbond. Argumenten voor de ene respondent om wel lid te worden, zijn argumenten voor de andere respondent om niet lid te worden. Dit bleek veel verwarring onder de respondenten op te leveren. De stellingen zijn zodanig aangepast, dat ze makkelijker te beantwoorden zijn door de respondent.

5.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen het onderzoek is getracht de validiteit van de enquête te waarborgen. Validiteit wordt gedefinieerd als "the extent to which data collection method or methods accurately measure what they intended to measure" (Babbie, 2004, pp 143).

Inhoudsvaliditeit is gedefinieerd als "the degree to which a measure covers the range of meaning included within a concept" (Babbie, 2004, pp 145). Bij elk concept is afgevraagd of de enquête daadwerkelijk alle aspecten van het concept bevat. De aspecten van de te onderzoeken factoren zijn deels ontleend aan literatuur, deels ontstaan uit eigen inventarisatie en deels voortgekomen uit afgenomen interviews met drie Nederlandse vakbonden.

Om de inhoudsvaliditeit van de vakbonds aantrekkelijkheid te garanderen, is een inventarisatie gemaakt van alle aangeboden diensten en kortingen binnen een vakbondslidmaatschap. Aan de hand van de internetsites van de FNVbondgenoten, de CNVbedrijvenbond en De Unie, is het aanbod geïnterpreteerd en vervolgens ingedeeld in verschillende categorieën. Om de volledigheid van het aanbod te toetsen, is het aanbod van andere vakbonden onderzocht.

De drie mogelijke strijdbaarheidsmiddelen om als vakbond haar doelen te bereiken, zijn geïnterpreteerd op basis van vakbondsverslagen (FNV, 2007).

Aspecten rondom vakbondsprofilering zijn deels ontleend aan eerder onderzoek (van der Zee et al, 2002) en deels aan vakbondsverslagen (FNV, 2007).

Bij het bepalen van de vakbondsbinding die collectieve belangenbehartiging weet te creëren, is uitgegaan van het onderzoek van Sverke et al (1995). Volgens hen is deze binding gebaseerd op twee fundamentele dimensies. Een werknemer heeft zowel een ideologische als een instrumentele binding met de vakbond. Uit een factoranalyse blijkt dat deze twee dimensies genoeg lading hebben om het begrip vakbondsbinding te dekken (Sverke et al, 1995, pp 531).

Om de inhoudsvaliditeit van de vier factoren te verbeteren, zijn naast het pilot-onderzoek ook interviews afgenomen bij drie Nederlandse vakbonden (**bijlage 3**). Binnen deze interviews is onder

andere gevraagd naar de correctheid en compleetheid van de opgenomen factoren. Naar aanleiding van de interviews, zijn de volgende verbeteringen aangebracht:

▪ **Strijdbaarheidsmiddelen:**

- o Een vakbond probeert niet alleen haar doelen bij de werkgever te bereiken door te 'staken' en te 'onderhandelen', maar ook binnen de politiek door te 'demonstreren' en te 'lobbyen'.

▪ **Profileringsmiddelen:**

- o Een vakbond weet zich ook te profileren als 'dienstverlener'. Daarbij staat de maatschappelijke functie niet centraal, maar juist de individuele diensten van een vakbond. Uit de interviews blijkt dat vakbonden denken dat werknemers niet altijd op de hoogte zijn van het totale vakbonds aanbod binnen een lidmaatschap.

▪ **Vakbondsbinding:**

- o Ideologie: In het interview geven alle vakbonden aan zich te kunnen identificeren met de drie pijlers solidariteit, gelijkheid en rechtvaardigheid. Vakbonden hebben tevens specifieke ideologische pijlers die onderling verschillen.
- o Doelen: 'Plezier in werk' gaat verder dan alleen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Een doel van de vakbond is om het pleziergehalte te vergroten door aandacht te schenken aan onder andere flexwerken, gezondheid en welzijn op de werkvloer en het verwezenlijken van je droombaan. De volgende stelling is daarom aan de instrumentele dimensie toegevoegd: "Een vakbond brengt mij meer plezier in het werk".

Uiteindelijk worden de resultaten van de enquêtes gegeneraliseerd naar de totale populatie jongere hooggeschoolde werknemers. Om dit te realiseren is een hoge externe validiteit nodig. Externe validiteit wordt gedefinieerd als "the extent to which the research results from a particular study are generalisable to all relevant contexts" (Saunders et al, 2007, pp 598). Binnen het onderzoek is getracht de externe validiteit op verschillende manieren te verbeteren. Ten eerste zijn binnen de enquête enkele persoonskenmerken meegenomen. Hierdoor is het achteraf eenvoudig te achterhalen in hoeverre de respondent overeenkomt met het geschetste profiel van de jongere hooggeschoolde werknemer. Ten tweede, de enquêtes zijn gehouden onder respondenten die a) in verschillende branches en organisaties werken, b) verschillende functies uitoefenen, c) een verschillende opleidingsachtergrond hebben en d) geografisch verspreid zijn.

Naast de validiteit is ook de betrouwbaarheid van het onderzoek van belang. Betrouwbaarheid is gedefinieerd als "the extent to which data collection technique or techniques will yield consistent findings, similar observations would be made or conclusions reached by other researchers or there is transparency in how sense was made from the raw data" (Saunders et al, 2007, pp 609). Als een meting van een betrouwbaar onderzoek meerdere malen plaats vindt, worden kleine verschillen geconstateerd tussen de resultaten van deze verschillende metingen.

Binnen dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid te vergoten door te streven naar een grotere steekproef. (Technisch) bedrijfskundige afstudeerstudenten aan de Universiteit Twente zijn daarom in het onderzoek meegenomen.

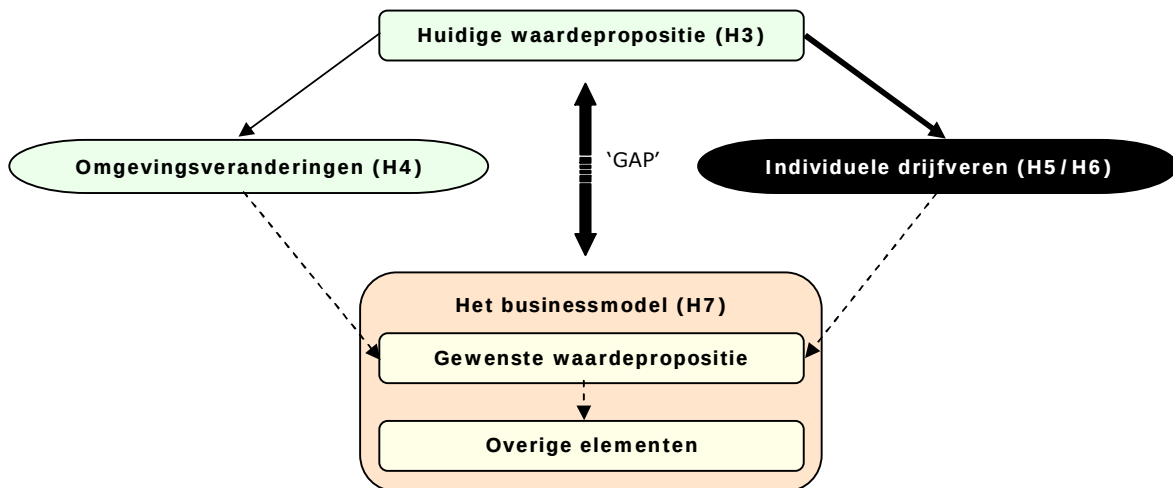
Het volgende hoofdstuk gaat in op de resultaten van de afgenomen enquête. Daarmee worden de individuele drijfveren van de jongere hooggeschoolde werknemer om lid te worden getraceerd.

6 Resultaten individuele drijfveren

In het voorgaande hoofdstuk is de onderzoekopzet besproken, waarin duidelijk werd gemaakt op welke wijze data van de jongere hooggeschoolde werknemers worden verzameld. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de web-based survey gepresenteerd. Aan de hand van deze resultaten wordt de volgende subonderzoeksvraag beantwoord: "Welke waardepropositie creëert drijfveren voor de jongere hooggeschoolde werknemer om zich al dan niet aan te sluiten bij de vakbond?".

In de eerste paragraaf wordt algemene informatie omtrent de web-based survey besproken (6.1). Daaropvolgend worden de resultaten rondom de vier factoren van de waardepropositie gegeven (6.2). Het hoofdstuk sluit af met een conclusie (6.3). De onderzoeksfase van het hoofdstuk is in de onderstaande figuur (24) weergegeven.

Fig. 24 Hoofdstuk 6: resultaten individuele drijfveren



6.1 Algemene informatie

In deze paragraaf worden algemene zaken besproken, zoals het responspercentage dat binnen het onderzoek is gerealiseerd (6.1.1) en de persoonskenmerken van de respondenten (6.1.2). Ook wordt ingegaan op de kennis over de vakbond die de respondenten hebben (6.1.3). Tot slot worden de redenen gegeven die respondenten hebben genoemd, waarom zij zich niet hebben aangesloten bij een vakbond (6.1.4).

6.1.1 Respons

In totaal zijn 1355 respondenten opgenomen in het onderzoek. Daarvan zijn er 65 afkomstig uit Thomson Grass Valley, 598 respondenten zijn afkomstig uit Rockwool en de overige 692 zijn afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen aan de Universiteit Twente. Van de 1355 hebben 253 respondenten de web-based survey naar behoren ingevuld. Het uiteindelijke responspercentage is 18,7 procent.

Het responspercentage is door technische problemen lager uitgevallen. Zowel werknemers binnen de organisaties als afgestudeerde (technisch) bedrijfskundigen hadden problemen bij het opstarten van de web-based survey. Daarnaast kregen sommige respondenten een foutmelding bij het automatisch verzenden van hun gegevens, nadat zij de enquête hadden ingevuld. De web-

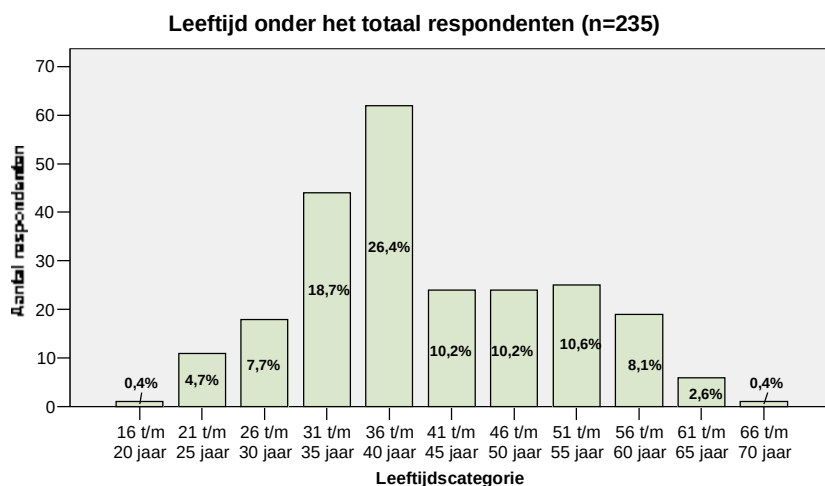
based survey is met Quask Formartist tot stand gebracht en verspreid. De oorzaken van deze technische problemen zijn nooit achterhaald.

6.1.2 Persoonskenmerken respondenten

Leeftijdsofbouw respondenten

Uit de onderstaande figuur (25) blijkt dat data uit verschillende leeftijdscategorieën zijn verzameld. De jongste leeftijdscategorie is van 16 tot en met 20 jaar en de oudste leeftijdscategorie is van 66 tot en met 70 jaar. Vooral respondenten in de categorie 36 tot en met 40 jaar hebben deel genomen aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar.

Fig. 25 Leeftijdsofbouw van de respondenten

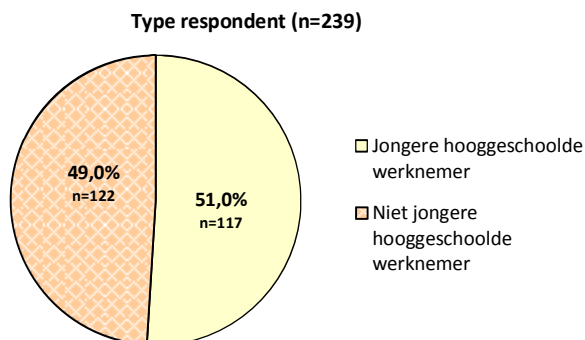


Jongere hooggeschoolde werknemer

De doelgroep binnen dit onderzoek is de jongere hooggeschoolde werknemer. Zoals eerder is aangegeven, voldoet deze werknemer aan enkele criteria. De werknemer is a) 40 jaar of jonger, b) heeft minimaal een diploma op HBO-niveau en c) heeft minimaal 12 uur in de week betaald werk.

In de onderstaande figuur (26) is weergegeven dat 51,0 procent van de respondenten voldoet aan het profiel van de jongere hooggeschoolde werknemer. Circa 49,0 procent van de respondenten is te typeren als een niet jongere hooggeschoolde werknemer. Niet jongere hooggeschoolde werknemers zijn alle werknemers die niet voldoen aan het profiel van de jongere hooggeschoolde werknemer.

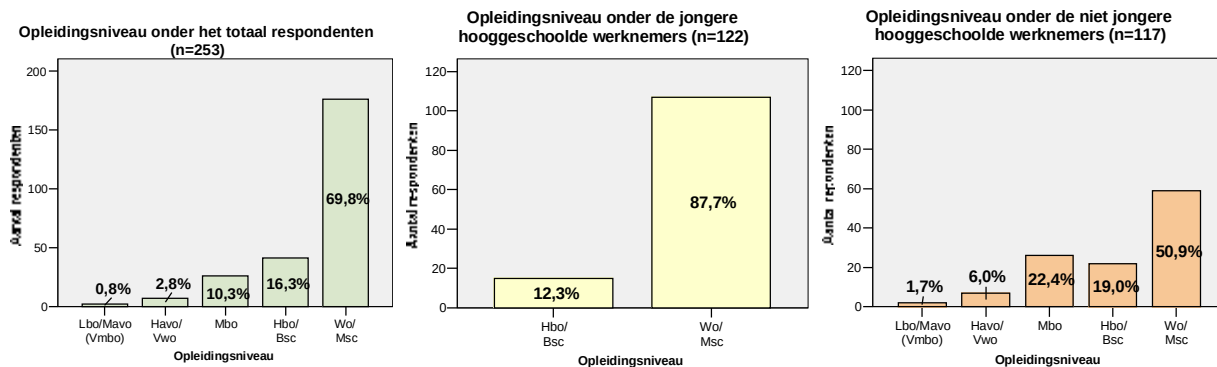
Fig. 26 Type respondenten



Opleidingsniveau

In de onderstaande figuur (27) is het opleidingsniveau van de respondenten weergegeven. Er hebben opmerkelijk veel wo'ers deelgenomen aan het onderzoek.

Fig. 27 Opleidingsniveau onder de respondentgroepen



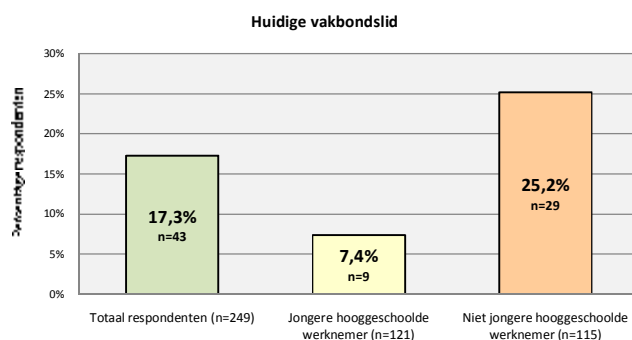
Urenwerkweek

Alle jongere hooggeschoolde werknemers hebben minimaal 12 uur in de week betaald werk. Wordt gekeken naar de niet jongere hooggeschoolde werknemers, dan blijkt in dit geval de grote meerderheid (80,2 procent) minimaal 12 uur in de week betaald werk te hebben.

Vakbondslid

In de onderstaande figuur (28) is de huidige lidmaatschapstatus onder de verschillende respondentgroepen weergegeven. Circa 7,4 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers is lid van een vakbond, terwijl dit percentage onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers 25,2 procent is. Uit **bijlage 4** blijkt dat het verschil significant is ($\chi^2=13,80$; $df=1$; $p<0,01$). Met andere woorden, jongere hooggeschoolde werknemers zijn minder vaak vakbondslid dan niet jongere hooggeschoolde werknemers. De chikwadraattoets is toegepast, omdat zowel het type respondent als de huidige lidmaatschapstatus op nominaal meetniveau is gemeten.

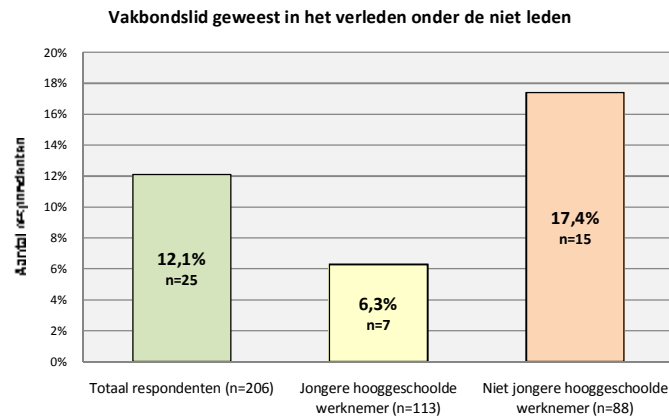
Fig. 28 Status huidige vakbondslidmaatschap onder de respondentgroepen



Vakbondslid verleden

De onderstaande figuur (29) heeft betrekking op de niet-leden en hun lidmaatschapsverleden. Hieruit blijkt dat jongere hooggeschoolde werknemers in het verleden minder vaak vakbondslid zijn geweest dan niet jongere hooggeschoolde werknemers. Uit **bijlage 5** blijkt het verschil significant te zijn ($\chi^2=6,17$; $df=1$; $p<0,05$). Ook hier is de chikwadraattoets toegepast, aangezien alle variabelen op nominaal meetniveau zijn gemeten.

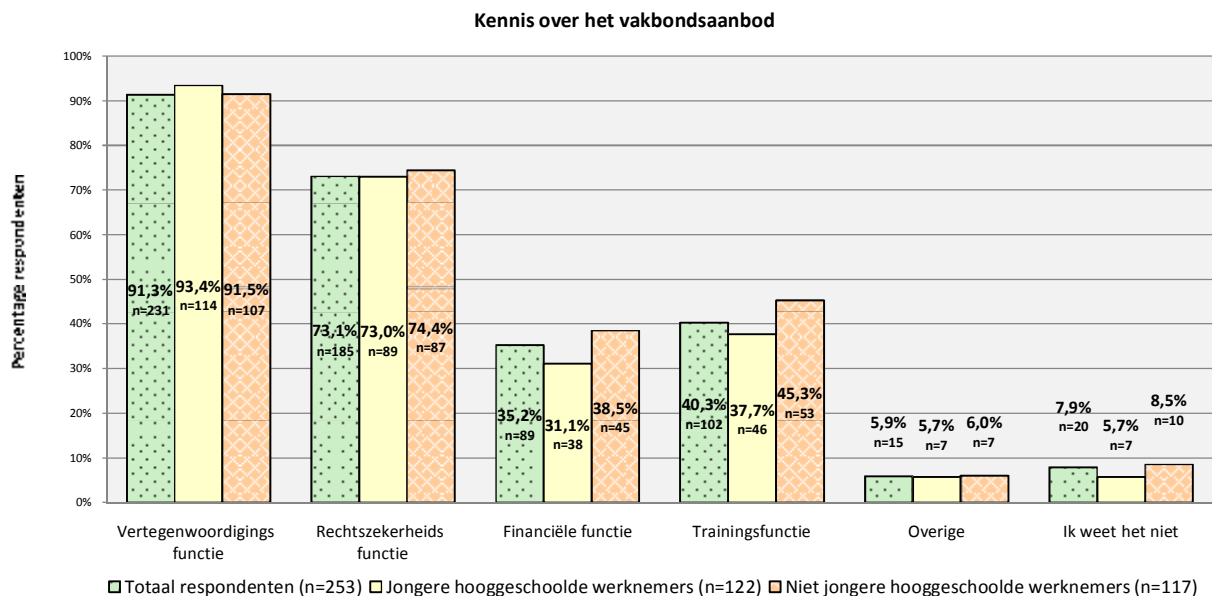
Fig. 29 Lidmaatschapsverleden onder de niet-leden



6.1.3 Huidige kennis over vakbonden

De kennis over de vakbond wordt onder de respondenten getoetst door ze te vragen naar de vakbondsfuncties. Uit de onderstaande figuur (30) is op te maken dat respondenten slechts een beperkte kennis hebben van de functies die een vakbond voor haar leden vervuld. De vertegenwoordigingsfunctie en rechtszekerheidsfunctie worden echter het vaakst genoemd als vakbondsfunctie. De overige vakbondsfuncties zijn daarentegen bij de respondenten meer onbekend. Uit de chikwadraattoets in *bijlage 6* blijkt dat de kennis rondom de vakbondsfuncties onder de verschillende respondentengroepen niet significant verschilt.

Fig. 30 Huidige kennis over de vakbondsfuncties onder de respondentengroepen



Volgens de respondenten vervullen vakbonden naast de bovenstaande functies ook nog andere functies. De respondenten hadden de mogelijkheid om deze zelf aan te geven. In *bijlage 7* zijn de overige vakbondsfuncties weergegeven.

6.1.4 Redenen om geen vakbondslid te worden

De niet-leden hebben de mogelijkheid gehad om aan te geven waarom zij zich niet hebben aangesloten bij een vakbond. In totaal zijn er 40 verschillende redenen genoemd. In de onderstaande tabel (15) zijn de tien belangrijkste redenen weergegeven. De overige 30 redenen worden elk door minder dan 2,5 procent van alle niet-leden genoemd. Het gebrek aan behoefte is verreweg de belangrijkste reden om geen lid te worden. Daarnaast denkt een groot deel van de respondenten zelf op te kunnen komen voor hun eigen belangen en geen ondersteuning van de vakbond nodig te hebben.

Tabel 15 Redenen om geen vakbondslid te worden

	Reden om geen lid te worden	Totaal n (%)	j.h.g. werkn.* n (%)	n.j.h.g. werkn.** n (%)
1	Geen interesse/ Geen toegevoegde waarde/ Geen noodzaak	57 (27,7%)	28 (25,0%)	25 (29,1%)
2	Ik kom zelf op voor mijn eigen belangen	30 (14,6%)	21 (18,8%)	8 (9,3%)
3	Zelfstandige zonder personeel (ZZP'er)/ Zelfstandig ondernemer/ Directeur grootaandeelhouder (DGA'er)	16 (7,8%)	5 (4,5%)	9 (10,5%)
4	Nooit in verdiept/ Nog niet aan toegekomen	13 (6,3%)	11 (9,8%)	2 (2,3%)
5	Mijn belangen worden ondervertegenwoordigd/ Te eenzijdig aan de kant van de ouderen of laaggeschoolden	10 (4,9%)	7 (6,3%)	3 (3,5%)
6	Een lidmaatschap is te duur/ Geen goede kosten-baten verhouding	8 (3,9%)	4 (3,6%)	4 (4,7%)
7	Niet eens met de (politieke) standpunten/ Te links	7 (3,4%)	4 (3,6%)	2 (2,3%)
8	Ouderwets/Niet meer van deze tijd/Stoffige imago	7 (3,4%)	4 (3,6%)	3 (3,5%)
9	Meer een voorstander van het individu i.p.v. het collectief	6 (2,9%)	4 (3,6%)	2 (2,3%)
10	Ik heb een leidinggevende of managementfunctie	6 (2,9%)	4 (3,6%)	2 (2,3%)
	Totaal aantal niet-leden (n)	206 (100%)	112 (100%)	86 (100%)

* j.h.g. werkn.: jongere hooggeschoolde werknemer

** n.j.h.g. werkn.: niet jongere hooggeschoolde werknemer

6.2 Waardepropositie: de vier factoren

Binnen deze paragraaf worden de resultaten rondom de vier factoren besproken. Eerst wordt gekeken naar de samenhang tussen de verschillende variabelen (6.2.1). Vervolgens wordt de houding van de respondenten ten opzichte van het vakbonds aanbod besproken (6.2.2). Daarna worden de resultaten rondom het belang van strijdbaarheid (6.2.3) en het belang van vakbondsprofilering (6.2.4) gepresenteerd. Tot slot wordt ingegaan op de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging (6.2.5). In de onderstaande tabel (16) is de beschrijvende statistiek rondom de variabelen weergegeven. De Kolmogorov-Smirnov Test is gebruikt om te toetsen of de variabelen normaal verdeeld zijn (bijlage 8).

Tabel 16 Beschrijvende statistiek

Variabelen	Leeftijd	Opleiding	Aantal diensten	Betalings-bereidheid	Belang strijdbaarheid	Belang profilering	Positieve ideologische binding	Positieve instrumentele binding	Negatieve ideologische binding	Negatieve instrumentele binding
Normale verdeling	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Meetniveau	Ratio	Ordinaal	Ratio	Ordinaal	Ordinaal (Likert)	Ordinaal (Likert)	Ordinaal (Likert)	Ordinaal (Likert)	Ordinaal (Likert)	Ordinaal (Likert)
N	235	252	99	99	241	226	241	241	233	238
Mean	41,09	n.v.t.	3,54	n.v.t.	3,60	3,54	3,22	3,04	3,00	3,53
Median	39,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
Mode	34	5	3	3	4	4	3	3	3	3
Std. Deviation	10,311	n.v.t.	1,416	n.v.t.	1,136	0,989	0,793	0,896	0,873	0,957
Range	49	4	6	4	4	4	4	4	4	4

6.2.1 Verbanden tussen de vier factoren en persoonskenmerken

In deze subparagraaf staan de correlaties tussen de verschillende variabelen centraal. De rangcorrelatie van Spearman is toegepast, omdat sommige variabelen op ordinaal meetniveau zijn gemeten. Alle correlaties zijn tweezijdig getoetst. In bijlage 9 zijn de rangcorrelaties weergegeven.

Leeftijd

Uit **bijlage 9** blijkt dat de leeftijd van een persoon significant gecorreleerd is met enkele variabelen. Zo geldt hoe ouder een persoon is, hoe belangrijker hij of zij de strijdbaarheid ($r=0,13$; $p<0,05$) en de profilering ($r=0,18$; $p<0,05$) van een vakbond vindt. Daarnaast geldt hoe ouder een persoon is, hoe hoger de positieve ideologische binding ($r=0,26$; $p<0,01$). Ook blijken de leeftijd en de negatieve instrumentele binding met elkaar gecorreleerd te zijn ($r=-0,18$; $p<0,01$). Hoe ouder een persoon is, hoe lager de negatieve instrumentele vakbondsbinding. Tevens blijkt dat hoe ouder een persoon is, hoe meer hij of zij bereid is te betalen ($r=0,25$; $p<0,05$). Dit is opvallend, aangezien de leeftijd en het aantal geselecteerde diensten niet significant met elkaar zijn gecorreleerd. Met andere woorden, hoe ouder iemand is, hoe meer hij of zij wil betalen voor hetzelfde aantal diensten.

Opleiding

Ook is gekeken naar het verband tussen de opleiding en de overige variabelen. Uit **bijlage 9** is op te maken dat het opleidingsniveau van een persoon en het belang dat hij of zij hecht aan een strijdbare vakbond met elkaar gecorreleerd is ($r=-0,25$; $p<0,01$). Hoe hoger iemand is opgeleid, hoe lager het belang van een strijdbare vakbond. Ook zijn het opleidingsniveau en de variabelen van de vakbondsbinding met elkaar gecorreleerd. Hoe hoger een persoon is opgeleid, hoe lager de positieve vakbondsbinding. Dit geldt zowel voor de positieve ideologische binding ($r=-0,39$; $p<0,01$) als voor de positieve instrumentele binding ($r=-0,30$; $p<0,01$). Tevens geldt, hoe hoger opgeleid een persoon is, hoe hoger de negatieve ideologische vakbondsbinding ($r=0,20$; $p<0,01$) en de negatieve instrumentele vakbondsbinding ($r=0,37$; $p<0,01$).

Overige variabelen

Het aantal diensten en de betalingsbereidheid zijn met elkaar gecorreleerd ($r=0,35$; $p<0,01$). Zo blijkt dat naarmate er meer diensten worden geselecteerd binnen een keuzepakket, de respondent meer bereid is te betalen.

Tot slot wordt gekeken naar de correlaties tussen de strijdbaarheid, de profilering en de variabelen van de vakbondsbinding. Uit **bijlage 9** blijkt dat hoe belangrijker strijdbaarheid wordt gevonden, hoe belangrijker de vakbondsprofilering wordt gevonden ($r=0,52$; $p<0,01$). Tevens blijkt dat naarmate het belang van een strijdbare vakbond hoger is, ook de positieve ideologische vakbondsbinding hoger is ($r=0,47$; $p<0,01$) en hoe hoger de positieve instrumentele vakbondsbinding ($r=0,41$; $p<0,01$). Daarnaast geldt, hoe hoger het belang van een strijdbare vakbond is, hoe lager de negatieve ideologische vakbondsbinding ($r=-0,38$; $p<0,01$) en hoe lager de negatieve instrumentele vakbondsbinding ($r=-0,36$; $p<0,01$).

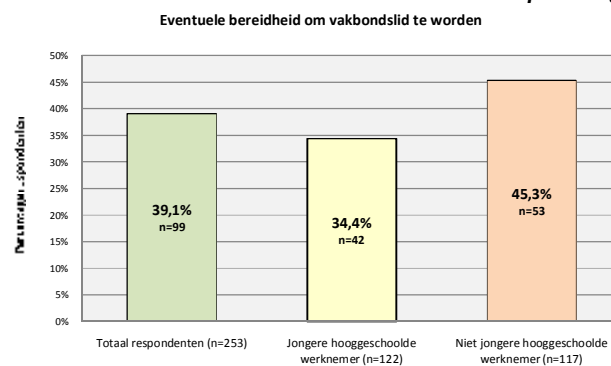
Als naar het belang van profilering wordt gekeken, blijkt hetzelfde te gelden. Hoe belangrijker profilering van de vakbond wordt gevonden, hoe hoger de positieve ideologische binding ($r=0,36$; $p<0,01$) en de positieve instrumentele binding ($r=0,31$; $p<0,01$). Hoe hoger het belang van vakbondsprofilering is, hoe lager de negatieve ideologische binding ($r=-0,33$; $p<0,01$) en de negatieve instrumentele binding ($r=-0,30$; $p<0,01$). Ook zijn de vier variabelen van de vakbondsbinding onderling significant gecorreleerd met elkaar (**bijlage 9**).

6.2.2 Het vakbonds aanbod**Bereidheid om vakbondslid te worden**

In de onderstaande figuur (**31**) is weergegeven in hoeverre respondenten bereid zijn te overwegen om eventueel vakbondslid te worden. In eerste instantie lijkt het of de eventuele bereidheid om

vakbonds lid te worden lager is onder de jongere hooggeschoolde werknemers dan onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Uit de figuur blijkt dat 34,4 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers bereid is te overwegen om zich eventueel aan te sluiten bij de vakbond. Dit percentage is met 45,3 procent hoger onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Maar uit de chikwadraattoets in **bijlage 10** blijkt dat het verschil niet significant is ($\chi^2=2,95$; $df=1$; $p=0,086$). Omdat de variabelen op nominaal meetniveau zijn gemeten, is het verschil getoetst aan de hand van de chikwadraattoets. Worden jongere hooggeschoolden vergeleken met oudere laaggeschoolden, dan blijkt het verschil wel significant te zijn ($\chi^2=8,18$; $df=1$; $p<0,01$). Jongere hooggeschoolden zijn minder vaak bereid te overwegen om vakbonds lid te worden dan oudere laaggeschoolden. Jongere hooggeschoolden zijn personen die 40 jaar of jonger zijn en minimaal in bezit zijn van een HBO-diploma. Daarentegen zijn oudere laaggeschoolden personen die ouder dan 40 jaar zijn en een diploma hebben dat lager is dan HBO-niveau.

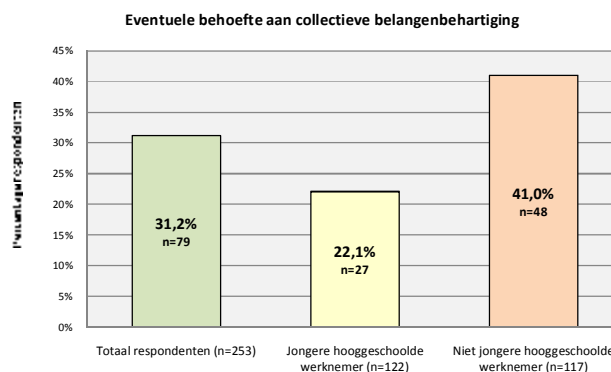
Fig. 31 Eventuele bereidheid om vakbonds lid te worden onder de respondentgroepen



Collectieve belangenbehartiging

Slechts 22,1 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers geeft aan eventueel behoefte te hebben aan collectieve belangenbehartiging. Dit percentage is met 41,0 procent beduidend hoger onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Het verschil is significant ($\chi^2=9,90$; $df=1$; $p<0,01$). De variabelen zijn op nominaal meetniveau gemeten. Daarom is de chikwadraattoets toegepast om het verschil op significantie te toetsen (**bijlage 11**). In de onderstaande figuur (**32**) is het verschil in behoefte aan collectieve belangenbehartiging visueel weergegeven.

Fig. 32 Eventuele behoefte aan collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen



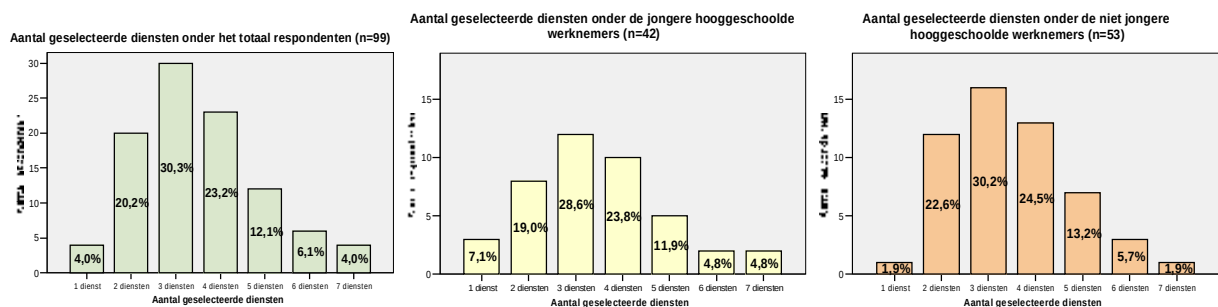
Onder de niet-leden heeft slechts 17,9 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers en 24,4 procent van de niet jongere hooggeschoolde werknemers eventueel behoefte aan collectieve

belangenbehartiging. Uit **bijlage 11** blijkt dat het verschil onder de niet-leden echter niet significant is ($\chi^2=1,28$; $df=1$; $p=0,26$). Het verschil in behoefte kan dus op toeval berusten.

Aantal diensten

Respondenten die eventueel bereid zijn vakbonds lid te worden, blijken gemiddeld 3,5 diensten binnen hun keuzepakket te selecteren. Dit geldt zowel voor de jongere hooggeschoolde werknemers als voor de niet jongere hooggeschoolde werknemers. In **figuur 33** zijn de verdelingen van de verschillende respondentgroepen weergegeven.

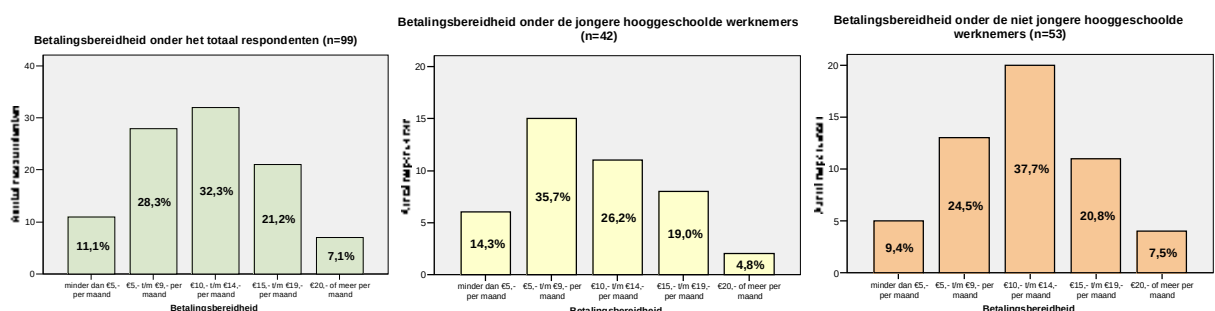
Fig. 33 Aantal geselecteerde diensten onder de respondentgroepen



Betalingsbereidheid

De mediaan en de modus van de betalingsbereidheid onder het totaal respondenten blijkt het antwoord '€10,- t/m €14,- per maand' te zijn. Als gekeken wordt naar de jongere hooggeschoolde werknemers en de niet jongere hooggeschoolde werknemers, blijken de mediaan en de modus tussen beide groepen te verschillen. De mediaan en de modus onder de jongere hooggeschoolde werknemers is '€5,- t/m €9,- per maand', terwijl dit onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers '€10,- t/m €14,- per maand' is. Met andere woorden, de betalingsbereidheid van de jongere hooggeschoolde werknemers lijkt in eerste instantie lager dan die van de niet jongere hooggeschoolde werknemers, terwijl beide typen werknemers gemiddeld evenveel diensten selecteren binnen hun keuzepakket. In **figuur 34** zijn de verdelingen gegeven van de verschillende respondentgroepen.

Fig. 34 Betalingsbereidheid onder de respondentgroepen



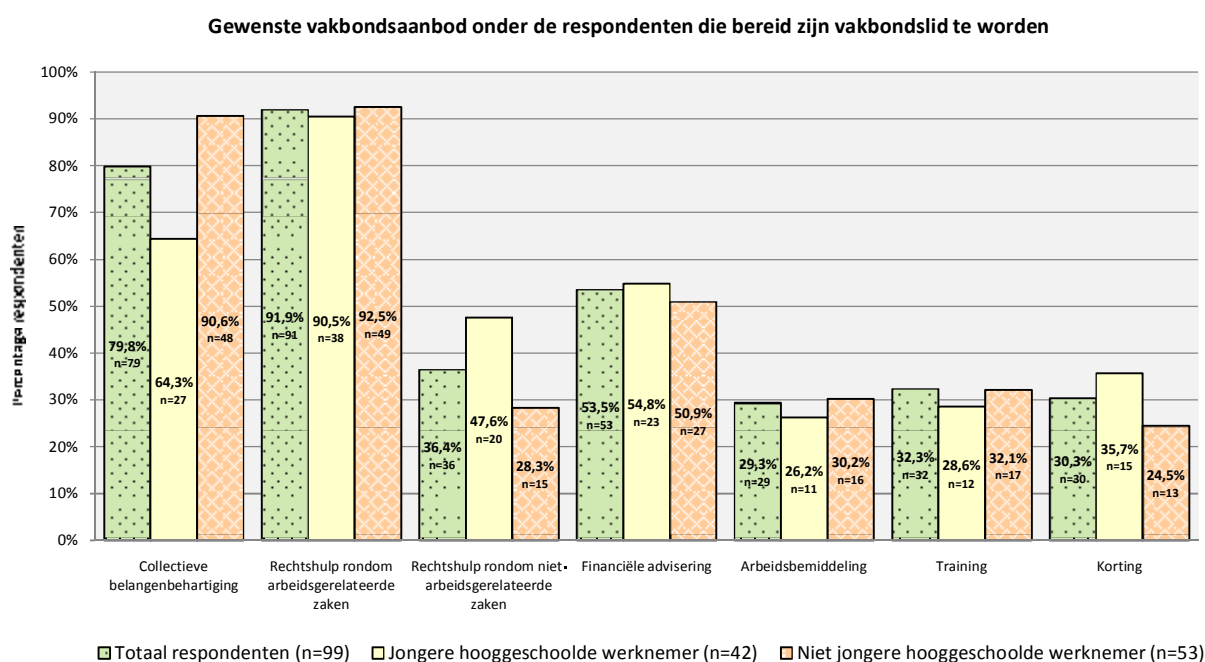
Uit **bijlage 12** blijkt het verschil in betalingsbereidheid tussen de jongere hooggeschoolde werknemers en de niet jongere hooggeschoolde werknemers niet significant te zijn (Mann-Whitney $U=945,50$; $p=0,193$). Het verschil rondom de mediaan en modus kan dus op toeval berusten. Aangezien de betalingsbereidheid op ordinaal meetniveau is gemeten, is het verschil aan de hand van de Mann-Whitney U-test getoetst. Uit de resultaten blijkt dat de verdeling van de

betalingsbereidheid onder de verschillende startbedragen variëren. Het startbedrag heeft dus invloed gehad op de uiteindelijke betalingsbereidheid van de respondent. Dit probleem is binnen dit onderzoek geneutraliseerd door de vier mogelijke startbedragen gelijkmatig te verdelen over de respondenten.

Gewenste vakbonds aanbod

Om het gewenste vakbonds aanbod vast te stellen, is naar de voorkeur van diensten gevraagd onder respondenten die hebben aangegeven te willen overwegen om eventueel vakbondslid te worden. In **figuur 35** is de aantrekkelijkheid van de vakbondsdiensten voor de verschillende respondentengroepen weergegeven.

Fig. 35 Gewenste aanbod onder de respondenten die bereid zijn vakbondslid te worden



In **bijlage 13** zijn de verschillen tussen de respondentengroepen rondom de aantrekkelijkheid van de vakbondsdiensten aan de hand van de chikwadraattoets getoetst op significantie. Alle variabelen zijn namelijk op nominaal meetniveau gemeten. Alleen de aantrekkelijkheid van collectieve belangenbehartiging blijkt een significant verschil op te leveren ($\chi^2=9,74$; $df=1$; $p<0,01$). De aantrekkelijkheid van de overige diensten verschilt echter niet significant tussen beide respondentengroepen. Jongere hooggeschoolde werknemers lijken rechtshulp rondom niet-arbeidsgelateerde zaken aantrekkelijker te vinden dan niet jongere hooggeschoolde werknemers. Het verschil is alleen niet significant ($\chi^2=3,76$; $df=1$; $p=0,053$).

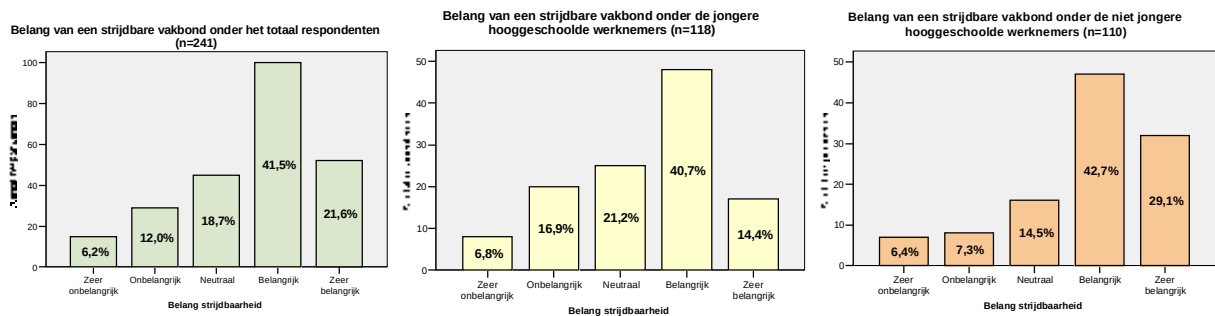
Collectieve belangenbehartiging is voor de jongere hooggeschoolde werknemers niet de primaire drijfveer om zich aan te sluiten bij de vakbond. Rechtshulp rondom arbeidsgelateerde zaken is met 90,5 procent het belangrijkste motief om vakbondslid te worden.

6.2.3 Belang strijdbaarheid

In de onderstaande figuur (**36**) zijn de resultaten rondom het belang van een strijdbaar vakbond weergegeven. Wordt gekeken naar de gemiddelden, dan blijken jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,39$) minder belang te hechten aan een strijdbaar vakbond dan de niet jongere

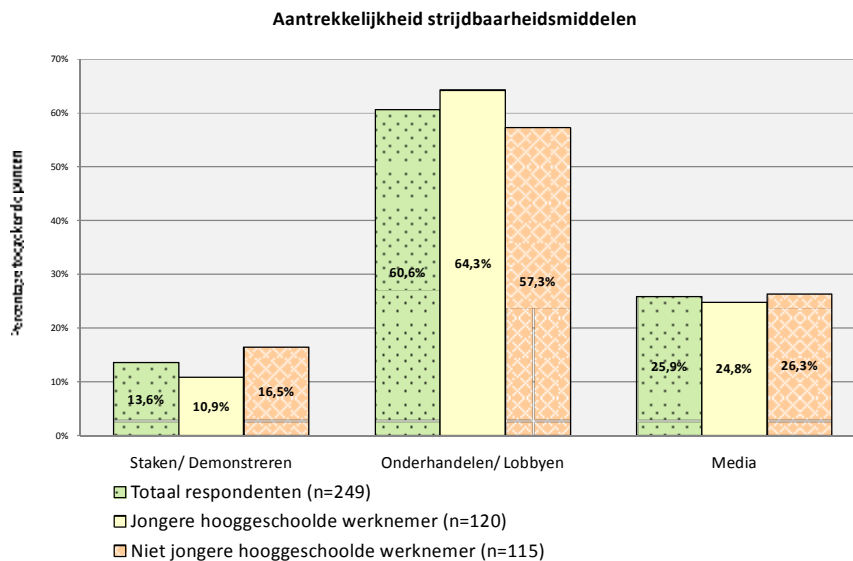
hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,81$). In **bijlage 14** is te zien dat het verschil significant is ($t\text{-value}=-2,80$; $df=226$; $p<0,01$). Het verschil is aan de hand van de t-toets getoetst, omdat het belang van een strijdbare vakbond op een likert-schaal is gemeten.

Fig. 36 Belang strijdbaarheid van de vakbond onder de respondentgroepen



Respondenten geven aan staken en demonstreren het minst aantrekkelijk te vinden als middel om strijdbaar te zijn. Vooral jongere hooggeschoolde werknemers geven weinig punten aan dit middel. Daarentegen is onderhandelen en lobbyen het meest aantrekkelijk onder de respondenten. In **figuur 37** zijn de resultaten rondom strijdbaarheidsmiddelen weergegeven.

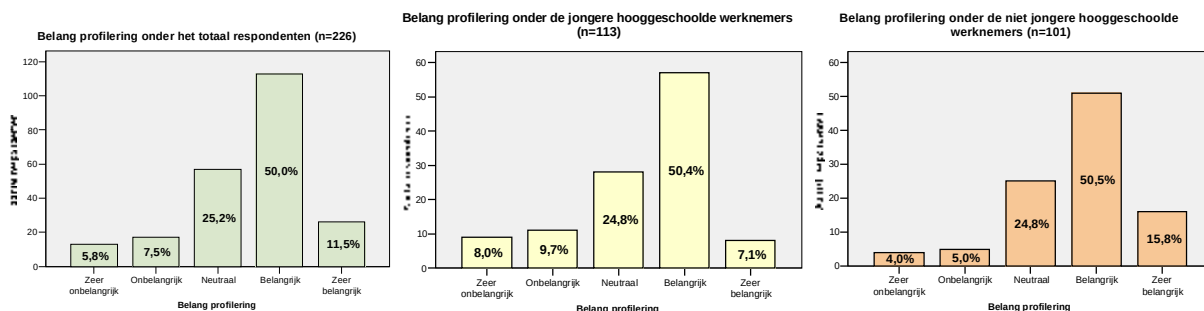
Fig. 37 Aantrekkelijkheid strijdbaarheidsmiddelen onder de respondentgroepen



6.2.4 Belang profilering

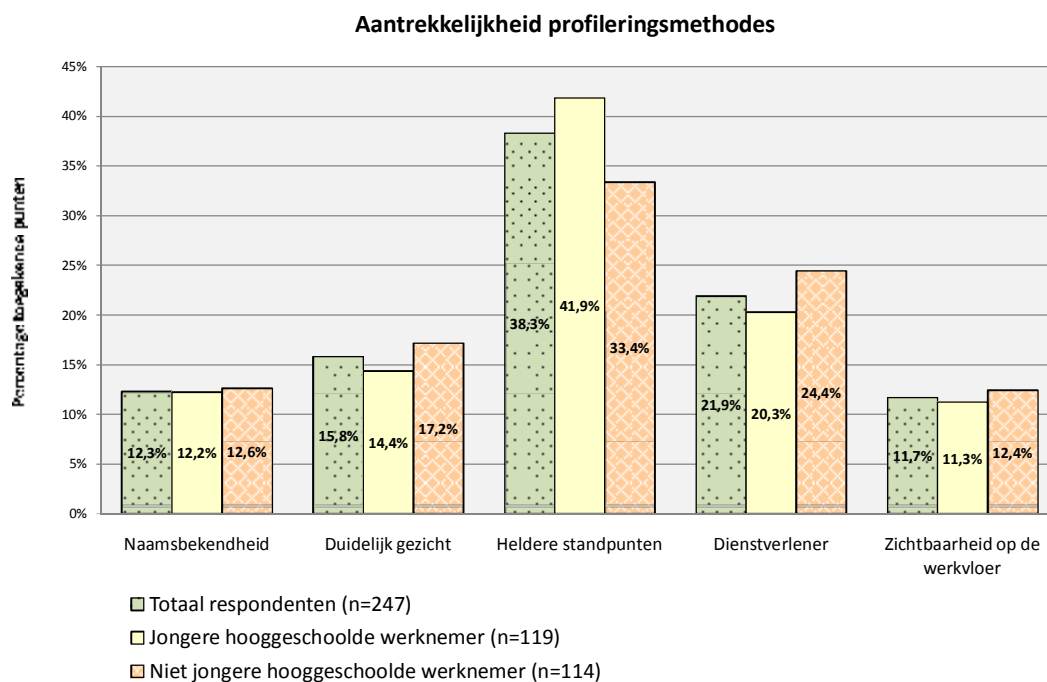
De resultaten rondom het belang van profilering zijn in de onderstaande figuur (**38**) weergegeven. Ook hier is het gemiddelde onder de jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,39$) lager dan onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,69$). In **bijlage 15** is het verschil tweezijdig getoetst. Hieruit blijkt het verschil significant te zijn ($t\text{-value}=-2,25$; $df=212$; $p<0,05$). Ook hier is gebruik gemaakt van de t-toets, omdat het belang van profilering gemeten is aan de hand van een likert-schaal.

Fig. 38 Belang vakbondsprofilering onder de respondentgroepen



Heldere standpunten worden door de respondenten het meest belangrijk gevonden. Daarnaast vinden de respondenten het ook essentieel dat vakbonden zich profileren als dienstverlener. Daarbij is het voor de respondenten belangrijk te weten wat een vakbond voor hen individueel kan betekenen op gebied van aangeboden diensten. In de onderstaande figuur (39) is de aantrekkelijkheid van de profileringsmethodes van de verschillende respondentgroepen weergegeven.

Fig. 39 Aantrekkelijkheid profileringsmethodes onder de respondentgroepen

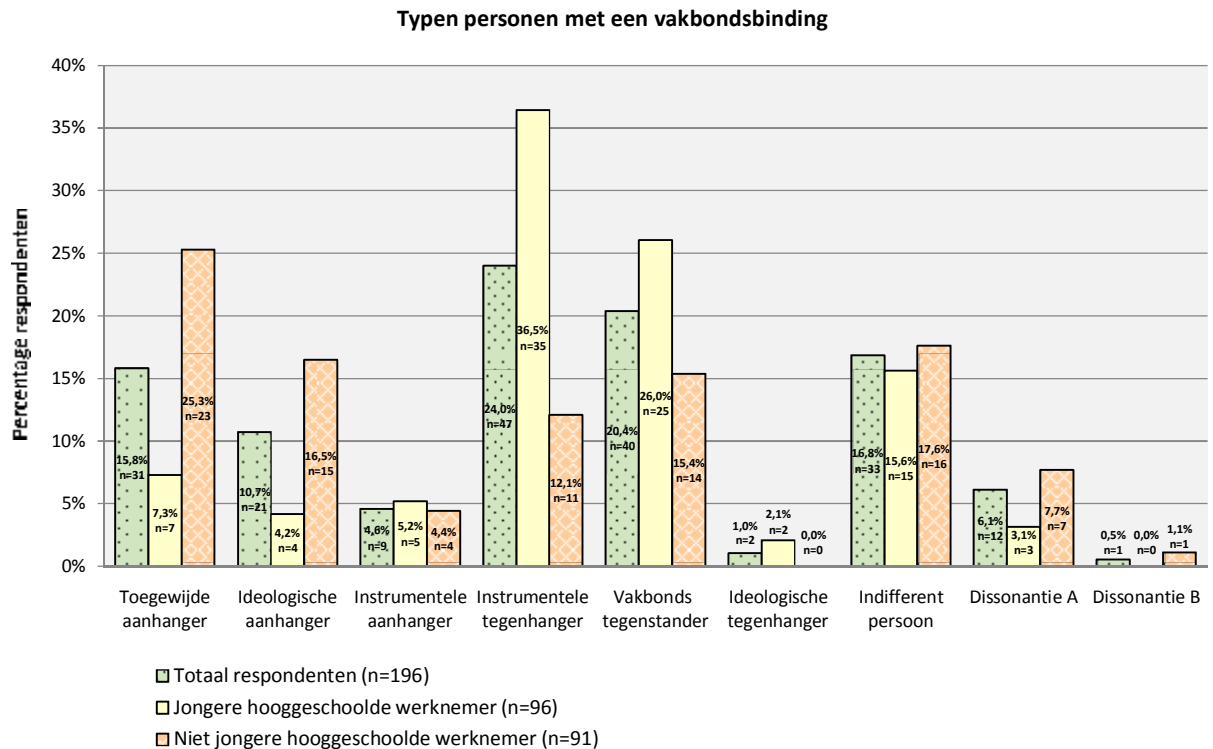


6.2.5 Vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging

Typologie

Aan de hand van vragen die zijn gesteld binnen de web-based survey, is onderzocht waar de respondenten binnen de typologie te plaatsten zijn. In de onderstaande figuur (40) zijn de typologieën van de verschillende respondentgroepen weergegeven.

Fig. 40 Typen personen met een vakbondsbinding



Jongere hooggeschoolde werknemers zijn vrijwel niet thuis te brengen binnen de positieve dimensie van de typologie. Van alle jongere hooggeschoolde werknemers heeft slechts 16,7 procent een positieve vakbondsbinding (**figuur 40**). Daarentegen is een aanzienlijk deel van de niet jongere hooggeschoolde werknemers een type persoon met een positieve vakbondsbinding (in totaal 46,2 procent). Ze zijn voornamelijk 'toegewijde aanhangers' (25,3 procent) of 'ideologische aanhangers' (16,5 procent). Opvallend is dat zowel jongere hooggeschoolde werknemers als niet jongere hooggeschoolde werknemers vrijwel geen 'instrumentele aanhangers' zijn.

Circa 64,6 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers bevinden zich binnen de negatieve dimensie van de typologie (**figuur 40**). Daarvan is 36,5 procent 'instrumentele tegenhanger' en 26,0 procent 'vakbondstegenstander'. De niet jongere hooggeschoolde werknemers zijn minder vaak te kwalificeren binnen de negatieve dimensie van de typologie (27,5 procent). Opmerkelijk is dat er in beide respondentgroepen vrijwel geen 'ideologische tegenhangers' zijn.

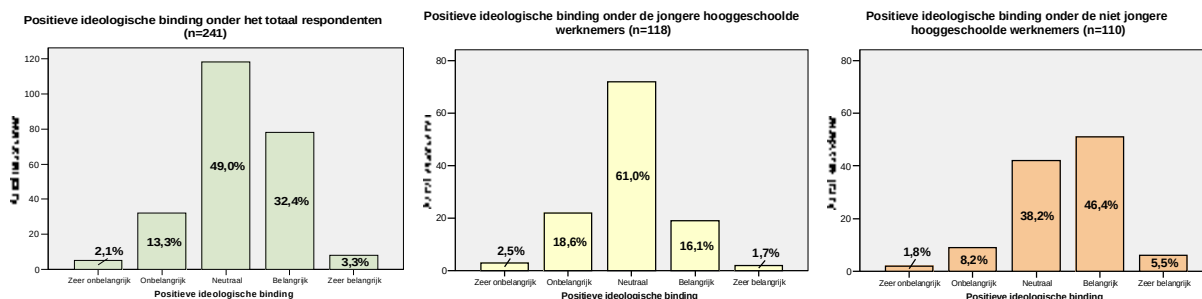
Van zowel de jongere hooggeschoolde werknemers (15,6 procent) als de niet jongere hooggeschoolde werknemers (17,6 procent) is een aanzienlijk deel te typeren als een 'indifferent persoon' (**figuur 40**). Daarentegen zijn er in beide respondentgroepen relatief weinig personen met 'cognitieve dissonantie'.

Positieve vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging

Jongere hooggeschoolde werknemers hebben een positieve ideologische vakbondsbinding ($\mu=2,96$) die lager is dan die van de niet jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,45$). In de onderstaande figuur (**41**) zijn de verdelingen weergegeven van de verschillende respondentgroepen. Het verschil is significant ($t\text{-value}=-4,93$; $df=219,61$; $p<0,01$). Het verschil is aan de hand van de t-toets in

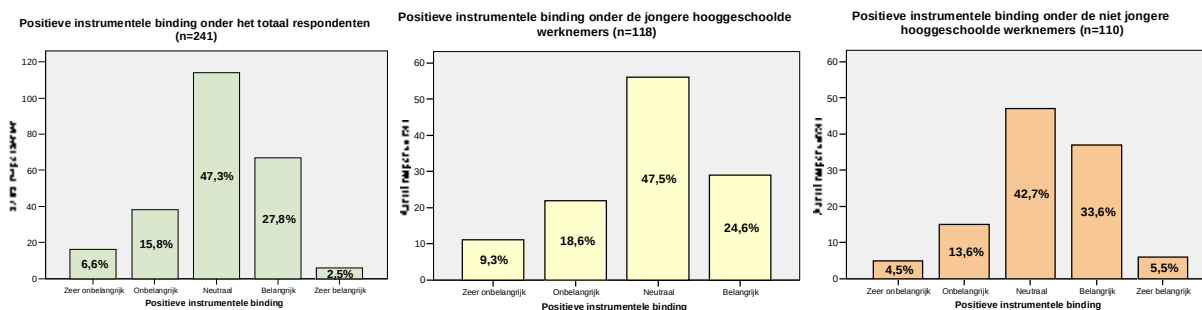
bijlage 16 tweezijdig getoetst. De positieve ideologische binding is namelijk aan de hand van een likert-schaal gemeten. Kortom, jongere hooggeschoolde werknemers geven minder vaak ideologische redenen aan om vakbonds lid te worden dan niet jongere hooggeschoolde werknemers.

Fig. 41 Positieve ideologische vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen



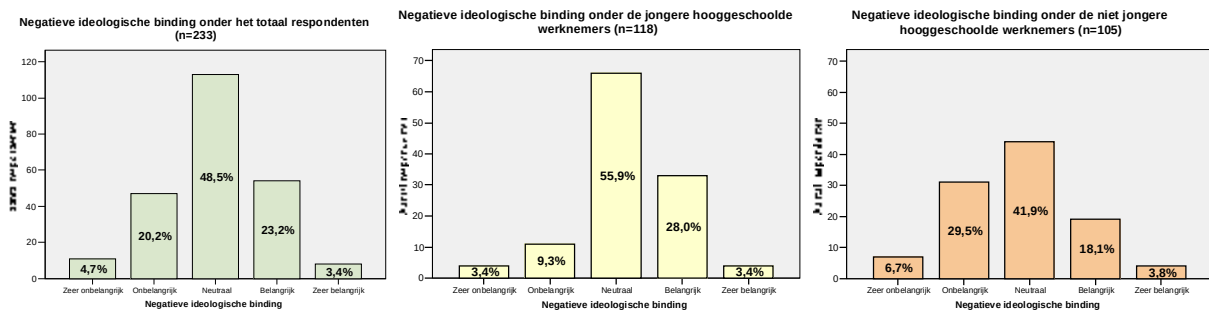
Hetzelfde geldt voor de positieve instrumentele vakbondsbinding. De jongere hooggeschoolde werknemers hebben een positieve instrumentele vakbondsbinding ($\mu=2,87$) die lager is dan de niet jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,22$). Ook dit verschil blijkt significant te zijn ($t\text{-value}=-2,89$; $df=226$; $p<0,01$). In **bijlage 17** is het verschil tweezijdig getoetst met behulp van de t-toets. Ook hier is de positieve instrumentele binding gemeten aan de hand van een likert-schaal. In de onderstaande figuur (42) zijn de verdelingen weergegeven onder de verschillende respondentengroepen.

Fig. 42 Positieve instrumentele vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen

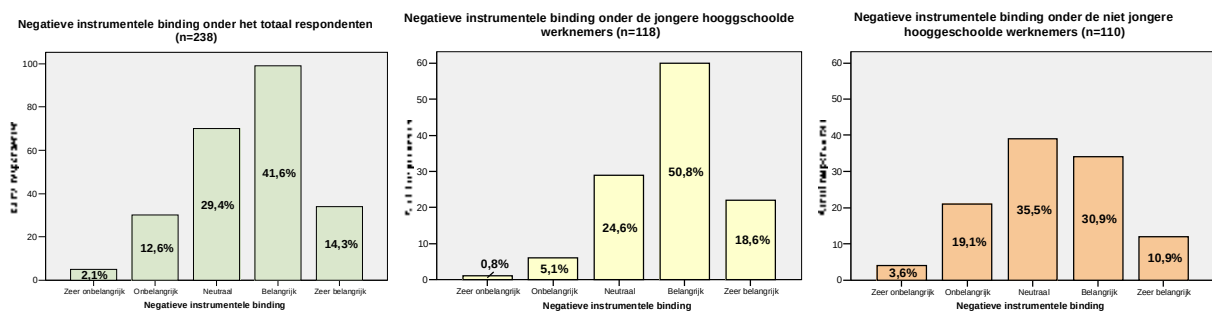


Negatieve vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging

In tegenstelling tot de positieve dimensie van de vakbondsbinding, scoren de jongere hooggeschoolde werknemers in de negatieve dimensie hoger dan de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Op de eerste plaats hebben jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,19$) een hogere negatieve ideologische vakbondsbinding dan niet jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=2,83$). Uit **bijlage 18** blijkt dat het verschil significant is ($t\text{-value}=3,08$; $df=203,89$; $p<0,01$). Omdat de negatieve ideologische binding door middel van een likert-schaal is gemeten, is gebruik gemaakt van de t-toets. In de onderstaande figuur (43) zijn de verdelingen visueel weergegeven.

Fig. 43 Negatieve ideologische vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen

Ten tweede, de jongere hooggeschoolde werknemers hebben ook een hogere negatieve instrumentele vakbondsbinding ($\mu=3,81$) dan de niet jongere hooggeschoolde werknemers ($\mu=3,26$). In **bijlage 19** is dit verschil tweezijdig getoetst en het blijkt significant te zijn (t -value=4,48; $df=210,88$; $p<0,01$). Ook hier is het verschil getoetst aan de hand van de t -toets, omdat de negatieve instrumentele binding aan de hand van een likert-schaal is gemeten. De onderstaande figuur (44) geeft de verdelingen weer onder de verschillende respondentgroepen.

Fig. 44 Negatieve instrumentele vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging onder de respondentgroepen

6.3 Conclusies web-based survey

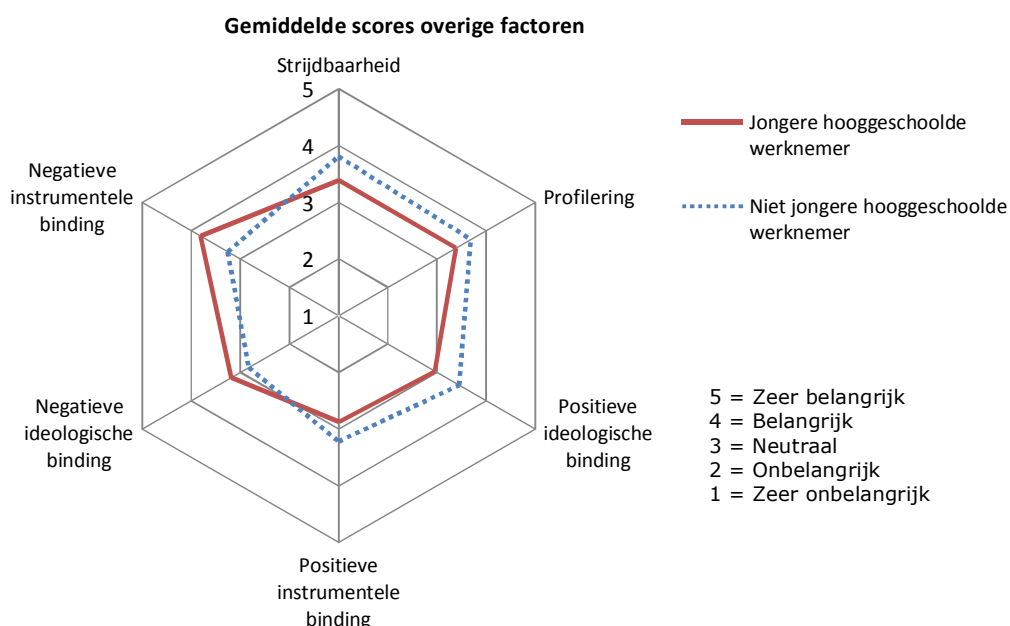
In deze paragraaf wordt ingegaan op de betekenis van de resultaten uit de web-based survey. Specifiek wordt gekeken welke vakbondsfactoren drijfveren creëren om lid te worden van de vakbond. Daarmee wordt antwoord gegeven op de subonderzoeksvraag: "Welke waardepropositie creëert drijfveren voor de jongere hooggeschoolde werknemer om zich al dan niet aan te sluiten bij de vakbond?". Tot slot worden de limitaties van het survey-onderzoek besproken.

Kennis over de vakbond

Uit de resultaten blijkt dat respondenten geen compleet beeld hebben van de functies die een vakbond voor haar leden vervult. Dit geldt zowel voor de jongere hooggeschoolde werknemers als voor de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Vooral de financiële functie en trainingsfunctie zijn onbekend bij de werknemers. Kortom, de vakbond moet tegenover haar doelgroep duidelijker zijn welke individuele diensten ze binnen een lidmaatschap aanbiedt, aangezien lang niet iedereen daarvan op de hoogte is.

Drijfveren om al dan niet vakbondslid te worden

Uit de resultaten blijkt dat jongere hooggeschoolde werknemers minder vaak vakbondslid zijn dan niet jongere hooggeschoolde werknemers. Slechts 7,4 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers heeft zich reeds aangesloten bij een vakbond, terwijl dit bij de niet jongere hooggeschoolde werknemers 25,2 procent is. Dit is mogelijk toe te schrijven aan het feit dat de vakbond met haar waardepropositie minder drijfveren voor de jongere hooggeschoolde werknemers weet te creëren om vakbondslid te worden. Jongere hooggeschoolde werknemers vinden een strijdbare vakbond en vakbondsprofilering minder belangrijk, hebben een lagere positieve vakbondsbinding en een hogere negatieve vakbondsbinding dan niet jongere hooggeschoolde werknemers (*figuur 45*).

Fig. 45 Significante verschillen in de vakbondsfactoren

Wordt gekeken naar het vakbonds aanbod, dan blijken jongere hooggeschoolde werknemers negatiever tegenover collectieve belangenbehartiging te staan. Circa 22,1 procent van alle jongere hooggeschoolde werknemers heeft eventueel behoefte aan collectieve belangenbehartiging. Dit percentage is onder de niet jongere hooggeschoolde werknemers met 41,0 procent hoger. Uit de typologie blijkt dan ook dat de meeste jongere hooggeschoolde werknemers te classificeren zijn als 'instrumentele tegenhanger' (36,5 procent). Collectieve belangenbehartiging produceert voor deze typen personen geen instrumentele waarden, waardoor ze juist geen vakbondslid willen worden. Dit blijkt ook uit de redenen die respondenten hebben aangegeven, waarom ze geen vakbondslid zijn. Ze denken zelf op te kunnen komen voor hun eigen belangen en geven aan geen vakbondsondersteuning nodig te hebben. Tevens blijkt een aanzienlijk deel 'vakbondstegenstander' te zijn (26,0 procent). Naast het feit dat collectieve belangenbehartiging geen instrumentele waarden voor hun creëert, kunnen zij zich ook niet vinden in de ideologische standpunten die een vakbond inneemt. Tot slot is een groot deel van de jongere hooggeschoolde werknemers te typeren als een 'indifferentie persoon' (15,6 procent). Zij staan onverschillig tegenover de vakbond

en haar collectieve belangenbehartiging. Slechts 16,7 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers hebben een positieve binding met collectieve belangenbehartiging.

De niet jongere hooggeschoolde werknemers zijn daarentegen binnen de typologie meer verdeeld over de verschillende categorieën. Ze zijn vaker thuis te brengen als een type persoon binnen de positieve dimensie. Het merendeel is een 'toegewijde aanhanger' (25,3 procent) en een aanzienlijk deel is een 'ideologische aanhanger' (16,5 procent). Daarnaast is ook een groot deel van de niet jongere hooggeschoolde werknemers te classificeren als een 'indifferente persoon' (17,6 procent), een 'vakbondstegenstander' (15,4 procent) of een 'instrumentele tegenhanger' (12,1 procent).

Kortom, collectieve belangenbehartiging creëert voor de jongere hooggeschoolde werknemers juist hoofdzakelijk drijfveren om geen vakbondslid te worden. Jongere hooggeschoolde werknemers weten geen instrumentele waarden te onttrekken aan deze dienst en ze kunnen zich niet vinden in de ideologische standpunten van de vakbond.

Wordt gekeken naar de aantrekkelijkheid van de overige vakbondsdiensten, dan vallen enkele aspecten op. Ten eerste, jongere hooggeschoolde werknemers prefereren rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken duidelijk boven collectieve belangenbehartiging. Rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken is voor hun de primaire beweegreden om eventueel vakbondslid te worden. Dit is niet het geval bij de niet jongere hooggeschoolde werknemers. Ten tweede, financiële advisering blijkt onder alle typen werknemers erg gewild te zijn. Ten derde, rechtshulp rondom niet-arbeidsgerelateerde zaken is onder de jongere hooggeschoolde werknemers opvallend in trek. Het verschil in aantrekkelijkheid met de niet jongere hooggeschoolde werknemers is echter niet significant. Ten vierde, training en arbeidsbemiddeling zijn het minst in trek bij alle typen werknemers. Uit de PEST-analyse kwam naar voren dat het aannemen van een rol als hr-consultant mogelijk een kans was voor de vakbond. Uit de resultaten van de web-based survey blijkt deze rol niet aantrekkelijk te zijn, aangezien de behoefte aan training en arbeidsbemiddeling onder de werknemers erg laag is. Relatief gezien is het aanbieden van korting op diverse zaken ook geen aantrekkelijke manier om meer leden te werven.

Kortom, in tegenstelling tot collectieve belangenbehartiging creëren de individuele vakbondsdiensten (met uitzondering van arbeidsbemiddeling, training en korting) drijfveren voor de jongere hooggeschoolde werknemers om vakbondslid te worden.

Limitaties van het survey-onderzoek

Enkele limitaties van het survey-onderzoek zijn mogelijk van invloed geweest op de onderzoeksresultaten. Deze worden hieronder besproken. Tevens wordt ingegaan op welke manieren deze limitaties enigermate zijn verholpen.

Inhoudsvaliditeit

Dit onderzoek is uitgegaan van vier factoren die deel uitmaken van de waardepropositie, namelijk de aantrekkelijkheid van het vakbonds aanbod, de strijdbaarheid van de vakbond, de vakbondsprofilering en de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging. Deze vier factoren zijn slechts een benadering van de werkelijke waardepropositie.

Externe validiteit

Enkele zwaktepunten binnen het onderzoek zorgen ervoor dat de conclusies uit de web-based survey met enige voorzichtigheid betracht dienen te worden als het gaat om generaliserende uitspraken.

Ten eerste, de steekproef is met 1355 personen vrij klein in vergelijking met de totaalpopulatie werknemers in Nederland. Van deze 1355 personen bleken 18,7 procent bereid te zijn de enquête naar behoren in te vullen. Het responspercentage is enigszins verhoogd door afdelingshoofden binnen de twee organisaties in het onderzoek te betrekken. Deze afdelingshoofden hebben hun werknemers gestimuleerd om mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast hebben aankondigings- en herinneringsmails waarschijnlijk ook een positief effect gehad op het responspercentage.

Ten tweede, hoewel totaalpopulaties binnen de twee organisaties zijn benaderd om deel te nemen aan de web-based survey, blijft de selectie van de twee organisaties een zwak punt van het onderzoek. Deze selectie is namelijk niet op toeval berust. De respondenten onder de (technisch) bedrijfskundige afgestudeerden zijn daarentegen verzameld door middel van een systematische steekproef met een aselekt begin.

Ten derde, de respondenten zijn niet volledig representatief ten opzichte van de werkelijke populatie jongere hooggeschoolde werknemers. Ondanks dat respondenten binnen de twee organisaties diverse opleidingsachtergronden hebben, hebben er relatief meer (technisch) bedrijfskundigen en wo'ers deelgenomen aan het onderzoek.

Web-based survey

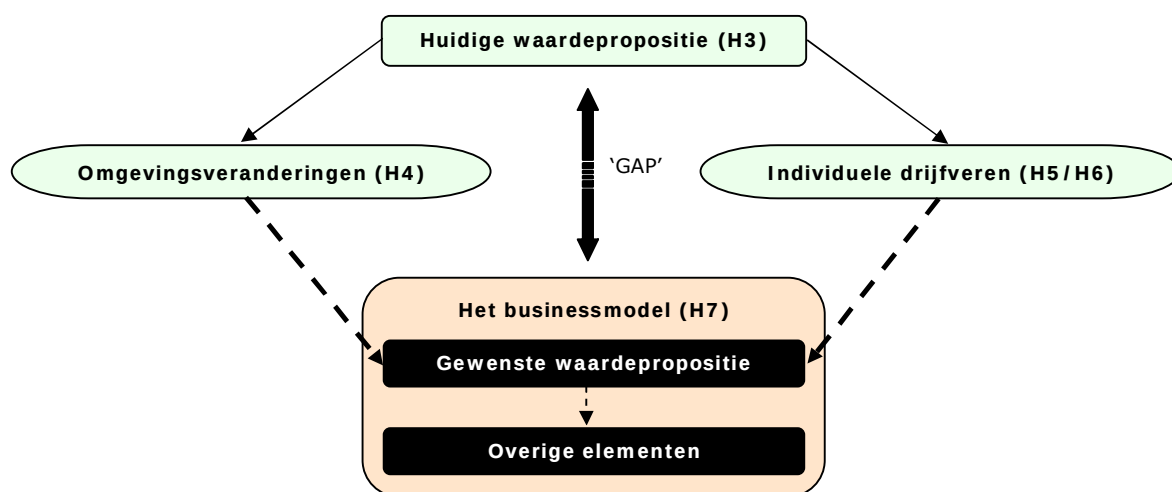
Uit de reacties van enkele respondenten is gebleken dat zij enigszins moeilijkheden hebben ondervonden tijdens het beantwoorden van vragen rondom de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging. Sommige redenen om vakbondslid te worden, kunnen ook redenen zijn om juist geen lid te worden. Hierdoor zijn enkele stellingen twee keer aan de respondent voorgelegd (weliswaar in een andere vorm). Dit leidde tot enige verwarring onder sommige respondenten. De resultaten rondom de vakbondsbinding van collectieve belangenbehartiging dienen daarom met enige voorzichtigheid betracht te worden.

Om uiteindelijk tot een businessmodel te komen die bindingskracht weet te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemers, worden de resultaten uit de PEST-analyse en de web-based survey in het volgende hoofdstuk samengebracht. Aan de hand van deze gegevens worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan rondom de gewenste waardepropositie en het businessmodel.

H7 Conclusies en aanbevelingen

Na de resultaten in de voorgaande hoofdstukken in kaart te hebben gebracht, komt in dit hoofdstuk de betekenis van de resultaten aan de orde in het licht van de geformuleerde onderzoeksvragen. Allereerst worden er conclusies getrokken (7.1). Daarbij wordt expliciet antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Aansluitend op de conclusies worden er vervolgens aanbevelingen gedaan (7.2). Tot slot wordt er advies gegeven voor vervolgonderzoek. De onderstaande figuur (46) geeft de onderzoeksfase van deze paragraaf aan.

Fig. 46 Hoofdstuk 7: het businessmodel



7.1 Conclusies

De waardepropositie van de vakbond

De onderstaande conclusie heeft betrekking op de waardepropositie van de vakbond. De onderzoeksvraag die daarbij hoort, luidt: 'Welke waardepropositie van de vakbond weet bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer?'.

Conclusie 1: Het is voor de vakbond onaanvaardbaar om collectieve belangenbehartiging aan te bieden aan jongere hooggeschoolde werknemers.

Deze conclusie ligt besloten in de onderstaande subconclusies die getrokken kunnen worden uit de resultaten van het onderzoek. Meerdere factoren hebben een zodanig negatieve uitwerking op de vakbond en haar collectieve belangenbehartiging, dat het niet aantrekkelijk is om deze dienst aan te bieden aan de jongere hooggeschoolde werknemers.

Subconclusie 1A: De vakbond kampt de laatste jaren met meer substituten voor haar collectieve belangenbehartiging, waardoor jongere hooggeschoolde werknemers minder vaak een beroep doen op de vakbond.

De noodzaak van de vakbondsvertegenwoordiging is afgenomen. Jongere hooggeschoolde werknemers doen vaker een beroep op alternatieven voor de vakbond. Het gevolg is dat de vakbond meer 'concurrentie' ondervindt van substituten.

Ten eerste, er is sprake van decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg richting ondernemingsniveau (SZW, 2002). Het verschil tussen vakbond en ondernemingsraad vervaagt. Werknemers kunnen buiten de vakbond om invloed uitoefenen op het arbeidsvoorwaardenbeleid binnen hun organisatie. De ondernemingsraad krijgt rondom de medezeggenschap een prominentere rol toegewezen. Naast de ondernemingsraad zijn in de loop der jaren nog meer kanalen ontstaan die de werknemersmedezeggenschap bevorderen. Discussieplatforms, verbeterteams, kantinebijeenkomsten en werkoverleg zijn nieuwe manieren om als werknemer een stem uit te brengen (Heijden et al, 2006, pp 120).

Ten tweede, werknemers nemen zelf de vertegenwoordigingsrol van de vakbond op zich. Jongeren zijn steeds hoger opgeleid en betreden pas op latere leeftijd het arbeidsproces (SCP, 2004). Het hogere opleidingsniveau maakt hun een stuk mondiger, waardoor ze zelf in staat zijn om op te komen voor hun eigen belangen (Furåker et al, 2003, pp 573). Jongere hooggeschoolde werknemers geven in de web-based survey aan geen ondersteuning nodig te hebben van de vakbond en daarom geen lid willen worden.

Subconclusie 1B: Het streven naar sommige vakbondsdoelen is minder noodzakelijk geworden, waardoor het instrumentele nut van een vakbondslidmaatschap is afgenomen.

De vakbond kan veel verworvenheden op haar conto schrijven. In de loop der jaren zijn onder andere de lonen, de arbeidsomstandigheden, de sociale zekerheid, de medezeggenschap en het werk aanzienlijk verbeterd, de inkomensverschillen verkleind en de arbeidsduur verkort. Sommige van deze vakbondsdoelen zijn minder noodzakelijk geworden. Zo is reeds besproken dat de medezeggenschap via meerdere kanalen is bevorderd. Daarnaast blijkt in Nederland de noodzaak voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden af te zijn genomen door de verdergaande mechanisatie en automatisering van bedrijfsprocessen en empowerment van de werknemers. Tevens lijkt de tegenstelling tussen kapitaal en arbeider te vervagen, omdat beleggende werknemers als kleine kapitalisten te zien zijn. Dit alles zorgt ervoor dat de instrumentele waarden van een vakbondslidmaatschap zijn afgenomen. Uit de resultaten van de web-based survey blijkt ook dat zeer weinig werknemers puur en alleen vakbondslid worden, omdat collectieve belangenbehartiging hun instrumentele voordelen biedt. In tegendeel, werknemers worden juist voornamelijk geen vakbondslid, omdat collectieve belangenbehartiging hun instrumenteel niets te bieden heeft.

Daarentegen beginnen sommige verworvenheden alweer te verslechteren. Zo blijken de inkomensverschillen weer toe te nemen, het sociale zekerheidsstelsel begint af te brokkelen en de pensioneringsleeftijd wordt verder opgerekt.

Subconclusie 1C: Door het liberalere overheidsbeleid van de afgelopen decennia, zijn de rollen van de vakbond teruggedrongen.

De continuïteit van de vakbond loopt niet alleen gevaar door de dalende organisatiegraad, maar is tevens afhankelijk van het gevoerde overheidsbeleid. Het overheidsbeleid lijkt de vakbond tegen te werken, waardoor de rollen van de vakbond zijn teruggedrongen.

Vanaf de jaren tachtig vaart de Nederlandse overheid een liberalere koers en neemt het geloof in de marktwerking toe. Het is een koers waartegen de vakbond zich tevergeefs verzet. Ook binnen de vorming van de Europese Unie staat de marktwerking centraal. De overheid trekt zich terug op het gebied van arbeidsvoorwaarden en maakt een einde aan de steeds verdergaande

werknemersbescherming. Collectivisme maakt plaats voor individuele verantwoordelijkheid. De verzorgingsstaat verschuift richting participatievordering. De vakbond heeft geaccepteerd dat haar rol rondom het verbeteren van de sociale zekerheid is teruggedrongen (de Beer, 2005, pp2).

Ook in de huidige tijd staat de vakbond en haar resterende rollen onder druk. Door het toenemende geloof van politici in de marktwerking en de dalende organisatiegraad, is de kritiek op de vakbond toegenomen. Vakbonden worden door critici gezien als een belemmering van de vrije marktwerking op de arbeidsmarkt. Ze pleiten voor het verder terugdringen van de rollen door onder andere afschaffing van het algemeen verbindend verklaren van CAO's en versoepeling van het ontslagrecht.

Subconclusie 1D: Een voldoende hoge organisatiegraad is onder de jongere hooggeschoolde werknemers onrealiseerbaar.

Het vormen van een sterk collectief is essentieel voor de vakbond om de belangen van de achterban effectief te behartigen. Het verschaft de vakbond onderhandelingsmacht aan onder andere de CAO-tafel. Enkele factoren beletten de vorming van een sterk werknemerscollectief. Dit geldt vooral onder de jongere hooggeschoolde werknemers. Het gevolg is dat de representativiteit van de vakbond altijd een punt van discussie blijft.

Ten eerste zorgt de pluriforme arbeidsmarkt voor een diversiteit in belangen rondom arbeidsvoorwaarden. Deze belangen kunnen onvereenigbaar zijn. Door de tegengestelde belangen wordt het voor de vakbond moeilijker om alle belangen van de achterban te behartigen. Naargelang de arbeidsbevolking pluriformer wordt, klinkt de vraag steeds luider wie de vakbonden eigenlijk vertegenwoordigen (Heijden et al, 2006, pp 115). Vakbonden krijgen het verwijt te eenzijdig aan de kant van de ouderen te staan. Ouderen vormen het grootste deel van de huidige vakbondsachterban (CBS, 2007).

Ten tweede, de individualisering binnen de maatschappij heeft ervoor gezorgd dat de vanzelfsprekendheid om vakbondslid te worden is afgenomen (Schnabel, 2000, pp 22). De individualisering heeft ertoe geleid dat werknemers bij het maken van keuzes minder afhankelijk zijn geworden van personen in hun omgeving. Tevens wordt het vormen van duurzame collectieven moeilijker. Bindingen zijn slechts van tijdelijke en informele aard. Individualisering blijkt vooral onder jongere hooggeschoolde werknemers plaats te vinden (Furåker et al, 2003, pp 590).

Tot slot, uit de web-based survey blijkt dat collectieve belangenbehartiging te weinig bindingskracht produceert voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Slechts 22,1 procent geeft aan eventueel behoefte te hebben aan collectieve belangenbehartiging. Een deel van deze werknemers zal na overweging besluiten om uiteindelijk geen vakbondslid te worden. De vakbond is dus nooit in staat om genoeg jongere hooggeschoolde werknemers aan zich te binden. Worden jongere hooggeschoolde werknemers vergeleken met de overige werknemers, dan blijken ze negatiever tegenover collectieve belangenbehartiging te staan. Circa 36,5 procent van de jongere hooggeschoolde werknemers geeft aan geen vakbondslid te willen worden, omdat collectieve belangenbehartiging hun geen instrumentele voordelen biedt. Ongeveer 26 procent geeft zelfs aan een vakbondstegenstander te zijn. Naast een gebrek aan instrumentele voordelen, kunnen deze werknemers zich niet identificeren met de ideologische standpunten die de vakbond inneemt. Bovendien vinden jongere hooggeschoolde werknemers een strijdbare vakbond en vakbondsprofilering minder belangrijk dan de overige werknemers.

Hoewel collectieve belangenbehartiging onvoldoende aantrekkingskracht heeft op de jongere hooggeschoolde werknemers, zijn de individuele diensten echter wel voldoende in trek. Onder deze werknemers blijkt rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken de primaire drijfveer te zijn om vakbondslid te worden. Van de jongere hooggeschoolde werknemers die bereid zijn zich eventueel aan te sluiten bij de vakbond, toont circa 90,5 procent interesse in deze individuele dienst. Daarnaast blijkt 54,8 procent financieel advies aantrekkelijk te vinden en 47,6 procent wil graag rechtshulp rondom niet-arbeidsgerelateerde zaken binnen hun vakbondslidmaatschap.

Het businessmodel van de vakbond

De onderstaande conclusie heeft betrekking op de centrale probleemstelling van dit onderzoek, die luidt: 'Welk businessmodel kan de vakbond hanteren om bindingskracht te produceren voor de jongere hooggeschoolde werknemer?'.

Conclusie 2: Het is onhaalbaar een businessmodel voor een eigentijdse vakbond te ontwikkelen dat bindingkracht produceert voor de jongere hooggeschoolde werknemers.

Deze conclusie resulteert uit de voorgaande conclusie. In tegenstelling tot de individuele vakbondsdiensten, blijkt collectieve belangenbehartiging niet aantrekkelijk genoeg te zijn om ze aan te bieden aan de jongere hooggeschoolde werknemers. Hierdoor ontbreekt de waardepropositie. Collectieve belangenbehartiging vormt namelijk de 'core business' van de vakbond. Al circa 150 jaar tracht de vakbond de belangen van haar achterban te behartigen door werknemerscollectieven te vormen. Zonder het aanbieden van collectieve belangenbehartiging, verliest de vakbond de essentie van haar bestaansrecht en haar onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten zoals rechtsbijstandverzekeraars. Het is ook nog maar de vraag of de vakbond zich puur en alleen met individuele diensten staande weet te houden, aangezien ze als non-profit organisatie nooit commerciële drijfveren heeft gehad.

Uit het theoretisch kader blijkt dat een businessmodel uit zes elementen bestaat. Deze elementen zijn de waardepropositie, het marktsegment, de strategische positie, de waardeketen, de concurrentiestrategie en, tot slot, de geldstromen van een organisatie (Chesbrough et al, 2002). De waardepropositie vormt het uitgangspunt voor de overige elementen van het businessmodel. Aangezien een gewenste waardepropositie binnen dit onderzoek ontbreekt, is het niet mogelijk om verder in te gaan op de resterende elementen van het businessmodel.

7.2 Aanbevelingen

Aan de hand van de bovenstaande conclusies wordt aanbevolen geen vakbond op te richten voor de jongere hooggeschoolde werknemers. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het oprichten van een vakbond voor andere typen werknemers eveneens niet interessant genoeg is. Hoewel de niet jongere hooggeschoolde werknemers significant meer behoefte hebben aan collectieve belangenbehartiging dan de jongere hooggeschoolde werknemers, gelden veel geïnterviewde trends ook voor deze groep werknemers. Daarnaast blijken vakbonden in bijna alle Europese landen te kampen met een afkalvend en verouderd ledenbestand en een dalende organisatiegraad. De trends beperken zich dan ook niet tot Nederland, maar vinden eveneens in het buitenland plaats. Kortom, de toekomst van de vakbond ziet er minder gunstig uit.

De bestaande vakbonden zouden zich stapsgewijs als belangenbehartiger terug kunnen trekken uit het arbeidsvoorwaardenoverleg en zich meer kunnen concentreren op het coachen van

de ondernemingsraden. Deze koers past geheel binnen de tendens van de verschuiving van centraal richting decentraal arbeidsvoorwaardenoverleg. Het overleg dat tussen de werkgever en ondernemingsraad wordt gevoerd, beperkt zich niet tot de secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook wordt onderhandeld over de primaire arbeidsvoorwaarden van de werknemers. Medezeggenschap via de ondernemingsraad geschiedt in dit geval vooral binnen de organisatie zelf, in plaats van extern via de vakbond.

De ondernemingsraad als primaire gesprekspartner van de werkgever houdt in dat ze aan enkele eisen moet voldoen. Ten eerste, de ondernemingsraad moet voldoende tijd vrij maken om de vertegenwoordigingsrol geheel op zich te nemen. De ondernemingsraad zal meer gaan overleggen als het arbeidsvoorwaardenoverleg decentraal wordt gehouden. Ten tweede, de ondernemingsraad moet voldoende deskundigheid in huis hebben om het overleg effectief en efficiënt te kunnen voeren. Door scholing en ondersteuning van professionals kan deze deskundigheid worden bijgebracht. Deskundigheid betreft niet alleen kennis rondom arbeid en loon. Ook het verbeteren van de onderhandelingsvaardigheden is van belang. Ten derde, de ondernemingsraad moet representatief zijn. Alle werknemersgroepen binnen een organisatie zouden vertegenwoordigd moeten worden door de ondernemingsraad. Tot slot, een ondernemingsraad moet een onafhankelijk ondernemingsorgaan zijn. Leden van de ondernemingsraad zijn enerzijds vertegenwoordigers en anderzijds werknemers van een organisatie. Dat laatste kan een struikelblok zijn voor de werknemersvertegenwoordiging. Leden van een ondernemingsraad zijn als werknemer namelijk toch afhankelijk van hun werkgever.

Op basis van het feit dat de organisatiegraad en het aantal leden van de vakbond steeds verder dalen, is de verwachting dat het arbeidsvoorwaardenoverleg meer naar het decentrale niveau verschuift en ondernemingsraden een prominentere rol krijgen. Door de ondernemingsraden ondersteuning te bieden, kan de vakbond profijt halen uit deze ontwikkeling. Zo kunnen ze hun kennis en kunde vermarkten aan de ondernemingsraden en oplossingen aandragen om de representativiteit en onafhankelijkheid van de ondernemingsraden te garanderen. Daarmee valt samen dat de vakbond haar vertegenwoordigingsrol overdraagt aan de ondernemingsraad. Aangezien nog lang niet alle ondernemingsraden voldoen aan de bovenstaande eisen, is er op dit gebied nog veel werk te verrichten door de vakbond.

Naast de vakbond speelt de overheid een belangrijke rol als wet- en regelgever. Hoewel de medezeggenschap van de ondernemingsraad in de loop der jaren al aanzienlijk flexibeler is gemaakt, kunnen hun bevoegdheden nog verder geactualiseerd worden door de onderhandelingsruimte en rechten binnen het kader van de Wet van Ondernemingsraden (WOR) te verruimen.

Vervolgonderzoek

Twee redenen zijn te noemen waarom een vervolgonderzoek, gericht op ledenwerving, geen zin heeft. Ten eerste, het heeft geen toegevoegde waarde om de bindingskracht te onderzoeken van andere factoren die deel uitmaken van de waardepropositie. In dit onderzoek is de bindingskracht van vier factoren onderzocht. Deze vier factoren zijn slechts een benadering van de werkelijke waardepropositie. Aangezien het niet aantrekkelijk is om collectieve belangenbehartiging aan te bieden, verliest de vakbond haar bestaansrecht, ongeacht of andere factoren wel genoeg bindingkracht produceren. Ten tweede, een vervolgstudie gericht op ledenwerving blijkt onder een andere doelgroep of in een ander Europees land niet interessant te zijn. Veel resultaten uit dit onderzoek blijken namelijk ook daar te gelden.

Een mogelijk vervolgonderzoek kan zich daarentegen beter richten op de rol die bestaande vakbonden kunnen innemen bij het verbeteren van de interne medezeggenschap. Daarin zouden de mogelijkheden kunnen worden onderzocht, op welke wijze de vakbond de ondernemingsraad kan ondersteunen op de gebieden van onder andere deskundigheid en het waarborgen van de representativiteit en onafhankelijkheid.

Referentielijst

Boeken en artikelen:

- Allvin en Sverke (2000). *Do new generations imply the end of solidarity? Swedish unionism in the era of individualization*. Economic and industrial democracy, Vol 21, pp 71-95 (Allvin et al, 2000)
- Ansoff (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw Hill: New York (Ansoff, 1965)
- Arocena, Núñez en Villanueva (2007). *The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain*. Small Business Economics, Vol. 29, No. 1-2, pp 191-201 (Arocena et al, 2007)
- Babbie (2004). *The practice of social research* (10th edition). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning (Babbie, 2004)
- Bakas (2005). *Megatrends Nederland*. Scriptum: Schiedam (Bakas, 2005)
- Caron, Cannon en Pouder (2001). *Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research*. Journal of Operations Management 19, pp 143-160 (Caron et al, 2001)
- Chesbrough (2003). *The Era of Open Innovation*. MIT Sloan Management Review. Spring 2003, pp 35-41 (Chesbrough, 2003)
- Chesbrough en Rosenbloom (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, Vol. 11, no 3, pp 529-555 (Chesbrough et al, 2002)
- Delmotte en Sels (2004). *HR-outsourcing: kans of bedreiging?* Tijdschrift voor HRM, Vol. 7, No 4, pp 31-56 (Delmotte, 2004)
- Furåker en Berglund (2003). *Are the unions still needed? Employees' views of their relations to unions and employers*. Economic and Industrial Democracy, Vol. 24, No. 4, 573-594 (Furåker et al, 2003)
- Geldermans (1997). *Instrumenten voor strategisch beleid: Een praktische aanpak*. Kluwer Bedrijfsinformatie: Deventer (Gelderman, 1997)
- Hamel (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press: Boston (Hamel, 2000)
- Heijden en Bochhah (2006). *De werkelijkheid van morgen: Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*. Kluwer, Alphen aan den Rijn/Rabobank, Utrecht (Heijden et al, 2006)
- Hoevenagel (1994). *The Contingent Valuation Method: scope and validity*, Phd-thesis, Free University: Amsterdam (Hoevenagel, 1994)
- Klandermans (1986). *Psychology and trade union participation: Joining, acting, quitting*. Journal of Occupational Psychology, Vol 59, pp 189-204 (Klandermans, 1986)
- Kluytmans en Ott (1999). *Management of employability in the Netherlands*. European journal of work and organizational psychology, Vol. 8, No. 2, pp 261-272 (Kluytmans et al, 1999)
- Maslow (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row: New York (Maslow, 1954)
- Meij (2007). *Human resources en outsourcing: personeelszaken gaat online. Trends in HR-outsourcing*. Outsource Magazine, No 2, pp 10-14 (Meij, 2007)
- Newton en Shore (1992). *A model of union membership: instrumentality, commitment, and opposition*. The Academy of Management Review, Vol. 17, No. 2, pp 275-298 (Newton et al, 1992)
- Olson (1965). *The logic of Collective Action*. Harvard University Press: Cambridge (Olson, 1965)
- Osterwalder (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. PhD Dissertation, Universiteit van Lausanne, Switzerland (Osterwalder, 2004)
- Porter (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press: New York (Porter, 1980)
- Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press: New York (Porter, 1985)
- Porter (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, November-December 1996, pp 61-78 (Porter, 1996)
- Rappa (2004). The utility business model and the future of computing services. IBM system journal, Vol. 43, No. 1, pp 32-42 (Rappa, 2004)
- Riley (1997). *Determinants of union membership: a review*. Labour, Vol. 11, no 2, pp 265-301 (Riley, 1997)
- Saunders, Lewis en Thornhill (2007). *Research Methods for Business Students* (4th edition). Essex: Pearson Education Limited (Saunders et al, 2007)
- Schnabel (2000). *Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn*. In: *Trends, dilemma's en beleid*. Centraal Planbureau (CPB). (Schnabel, 2000)

Schoemaker (2003). <i>De metamorfose van werkgemeenschappen</i> . Rede, Universiteit Nijmegen	(Schoemaker, 2003)
Schnabel en Wagner (2005). <i>Determinants of trade union membership in West Germany: evidence from micro data, 1980-2000</i> . Socio-Economic Review, Vol 3, pp 1-24	(Schnabel et al, 2005)
Sverke en Kuruwilla (1995). <i>A new conceptualization of union commitment: Development and test of an integrated theory</i> . Journal of Organizational Behavior, Vol 16, pp 505-532	(Sverke et al, 1995)
Timmers (1998). <i>Business Models for Electronic Markets</i> . Journal on Electronic Markets, Vol. 8, no 2, pp 3-8	(Timmers, 1998)
Visser (2001). <i>Europa en de CAO: Drie scenario's en een toekomstverkenning</i> . Research paper Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS).	(Visser, 2001)
Weber (1922). <i>Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie</i> . Tübingen: J.C.B. Mohr	(Weber, 1922)
Weill en Vitale (2001). <i>Place to space: Migrating to eBusiness Models</i> . Harvard Business School Press: Boston	(Weill et al, 2001)
Wierdsma en Roekel-Kolkhuis (2003). <i>Het verlangen naar de maakbare medewerker</i> . M&O november/december 2003, pp 5-23	(Wierdsma et al, 2003)

Rapporten en onderzoeken:

ABVVmetaal (1998). Congres. Werktekst 'Een vabond voor de 21 ^{ste} eeuw'. (http://www.metallosgfb.be/page.asp?id=2126&langue=NL)	(ABVVmetaal, 1998)
Baarsma en Felsö (2005). Het proces als domein: Over de effecten van het procesmonopolie van de advocatuur. SEO economisch onderzoek in opdracht van het Verbond van Verzekeraars, Amsterdam	(Baarsma et al, 2005)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2004). <i>De Nederlandse samenleving 2004: Sociale trends</i>	(CBS ² , 2004)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2006). <i>Emigratie remt bevolkingsgroei</i>	(CBS ³ , 2006)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Sociaaleconomische trends: statistisch kwartaalblad over arbeidsmarkt, sociale zekerheid en inkomen</i>	(CBS, 2007)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Arbeidsrekeningen 2007</i>	(CBS ¹ , 2007)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Arbeidsbevolking naar geslacht 2007</i>	(CBS ² , 2007)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Afname potentiële arbeidsbevolking begint</i>	(CBS ⁴ , 2007)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Beursklimaat en sentiment consument gaan gelijk op</i>	(CBS ⁸ , 2007)
Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2007). <i>Cijfers: Bevolking naar leeftijd</i>	(CBS ¹ , 2007)
De Beer (2005). Inleiding ' <i>Veranderde positie van de vakbeweging nu en in de toekomst</i> ' voor de studiemiddag ' <i>Kantelpunten van de vakbeweging</i> ' van de VHV in De Burght op 9 april 2005.	(de Beer, 2005)
FNV (2007). Notitie: Analyse strijdbaarheid en ledenontwikkeling. Bijeenkomst Bondsraad van 29 mei 2007	(FNV, 2007)
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2002). <i>De betekenis van de CAO en het algemeen verbindend verklaren van CAO's</i> .	(SZW, 2002)
Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA) (2007). <i>Trendrapport vraag naar arbeid 2006</i> . OSA-publicatie A222, maart 2007	(OSA, 2007)
Ruigrok Netpanel (2007). <i>Een zonnige toekomst voor werkende jongeren. Een kwantitatief onderzoek naar de beleving van jongeren over werk</i> . In opdracht van FNV	(Ruigrok Netpanel, 2007)
Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2004). <i>In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport</i> . Den Haag	(SCP, 2004)
Theeuwes (2001). <i>Het nieuwe werk nemen</i> . Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam (seo). In opdracht van het ministerie van Economische Zaken.	(Theeuwes, 2001)
Van der Zee en Vaessen (2002). <i>Jongeren en vakbondslidmaatschap: richtlijnen voor toekomstige ledenbenadering</i> . Tilburg: Wetenschapswinkel van Universiteit van Tilburg	(van der Zee et al, 2002)

Internet:

www.cnvbedrijvenbond.nl
www.deunie.nl
www.fnvbondgenoten.nl
www.ser.nl
www.vakbondshistorie.nl

Bijlage 1 Aankondigingsbrief

Datum: _____

Geachte werknemer,

Vakbonden bestaan inmiddels al circa 150 jaar. Als men een terugblik werpt op deze 150 jaar vakbondsgeschiedenis, blijkt dat de omgeving waarin vakbonden participeren niet stil is blijven staan. Veranderingen in de omgeving hebben invloed gehad op de vakbonden. Hoog tijd dus om zich als vakbond te heroriënteren. Binnen dit onderzoek wordt getracht te analyseren welke koers vakbonden in deze 21^{ste} eeuw kunnen varen om nieuwe leden te werven.

Om dit inzicht te krijgen, vraag ik u vriendelijk, als afstudeerstudent bedrijfskunde aan de Universiteit Twente en voormalig stagiair binnen <<**bedrijf**>>, mee te werken aan dit onderzoek. De heer <<**afdelingshoofd**>> staat tevens achter dit onderzoek. Voor het onderzoek wil ik u een online-enquête laten invullen. De link naar deze online-enquête ontvangt u volgende week per e-mail. Het invullen van de enquête duurt circa zes minuten.

Met uw gegevens wordt vertrouwelijk omgegaan. Uw anonimiteit blijft gewaarborgd.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking!
Met vriendelijke groet,

Roy de Graaff

Student aan de Universiteit Twente

Bijlage 2 Web-based survey



1 Persoonskenmerken

Geef de volgende informatie te verspreken

1. What is `Vec == Vec`? Selecteer uw antwoord.

2. What is your regular upload of? ☐ 1-20Mins ☐ 1-2hrs ☐ 3-4hrs ☐ 5-6hrs ☐ 7-8hrs ☐ 9-10hrs ☐ 11-12hrs

3. Heeft u minstens 2 uur per week heraald werk? ☐ Ja ☐ Nee

4. Bent u op dit moment lid van een vakbond? ☒ Ja ☐ Nee

5. Erheben Sie die Anzahl der Haushalte von 1 bis 10 Personen in einem städtischen Gebiet. Zeichnen Sie ein Balkendiagramm mit dem Titel „Anzahl der Haushalte nach Personenzahl“. Legen Sie eine Achsenbeschriftung fest und beschriften Sie die Achsen.

☐ Ik weet niet welke functies een vakbond vervult

- | | |
|--|---|
| ☒ Verantwoordelijkheidsfunctie: | Heeft betrekking op het behartigen van de actieve werkersinteressen |
| ☐ Rechtszekerheidsfunctie: | Heeft betrekking tot het aanpakken van geschillen |
| ☐ Financiële adviesfunctie: | Heeft betrekking tot het aanpakken van financieel advies |
| ☐ Trainingsfunctie: | Heeft betrekking tot het geven van voorlichting en training aan de werknemers |
| ☐ Overige, namelijk ... | |

Vintage Engine

Walden 239

4 Aantrekkelijkheid van het vakbondsaanbod

2. Wat voor verspreidingspatroon is er? Hoeveel individuen behelzen? Hoeveel individuen heeft uw eigen selectie? Hoeveel individuen komt u samen te stellen? Werk uw volgende keuze op dezelfde wijze uit. Hoeveel individuen heeft u geselecteerd? Hoeveel individuen komt u samen te stellen?

[illegible]

Young Page

Wolfgang Iser: *Der Akt des Lesens* 4

Aantrekkelijkheid van het vakbondsaanbod

U kunt aangegeven (at u voor het eerst staande) veezegen te zijn bent continue te betalen.

- ☒ Collectieve bijlagenbeoordeling
☒ Eerste hulp, rampen en andere calamiteiten
☐ Eerste hulp rampen niet-technische calamiteiten
☒ Financieringsbeoordeling
☐ Koning
☐ Afbestandsbeoordeling
☒ Training

Respondenten zijn in vier groepen verdeeld, die allen met een ander startbedrag beginnen:
€5,- of >, €10,- of >, €15,- of > en €20,- of >.

3. De eue in deze sectie aangegeven hoeveel bereid bent aan maandelijse contributie te betalen. Afhankelijk van uw antwoord, is het mogelijk dat u ondersteuning krijgt. Zich niet aan anderen laten beïnvloeden.

E... bereid om €15,- of meer per maand te betalen voor uw eigen persoonlijke kledingstuk? ☐ Ja ☒ Nee

Er is bereid om € 10 - of meer per maand te betalen voor uw samenstellende kind(ren) die? ☒ Ja ☐ Nee

Y'is ketore: z= tul =

Verilog Example 3

volc 200 2 2 acir3

6 Strijdbaarheidsmiddelen van een vakbond

Strijdbaarheid heeft betrekking op de beschikbaarheid van een vakbond om haar rechten te realiseren. Om strijdbaar te zijn, weet een vakbond de belangen van haar achterban effectief te behartigen.

1. In hoeverre vindt u de strijdbaarheid van een vakbond belangrijk?
- | Zeer onbelangrijk | Onbelangrijk | Middel | Belangrijk | Zeer belangrijk | Niet vast te stellen |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

2. Een vakbond heeft vijf schillen of middelen om strijdbaar te zijn. Geef in deze sectie uw voorkeur aan te geven. Verdeel **100 punten** over drie middelen. Middelen die u het belangrijkste vindt, geeft u de meeste punten.

Middelen	Omschrijving	Aantal punten
a. Staken / Demonstreren	Een vakbond met een hoge belangstelling om het bestaand probleem te argen te verdedigen bij de werkgevers en binnen de politiek.	
b. Onderhandelen / Lobbyen	Een vakbond met een flinke en succesvolle onderhandelingsaanpak om de werkgevers en binnen de politiek om de belangen te verdedigen bij de werkgevers en binnen de politiek.	
c. Het gebruik van de media	Een vakbond die de media inschakelt om de belangen te verdedigen. De werkgevers komen door de publiciteit in de media onder druk te staan.	
Totaal aantal punten		

Vorige Pagina

Volgende Pagina

7 Profilering van een vakbond

Door zich te profileren laat een vakbond zien waar zij voor staat en waarmee zij zich onderscheidt van andere vakbonden.

1. In hoeverre vindt u de profilering van een vakbond belangrijk?
- | Zeet onbelangrijk | Onbelangrijk | Middel | Belangrijk | Zeet belangrijk | Niet vast te stellen |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

2. Een vakbond heeft verschillende methodes om zich te profileren. Geef in deze sectie uw voorkeur aan te geven. Verdeel **100 punten** over vijf profileringsmethodes. De methodes die u het belangrijkste vindt, geeft u de meeste punten.

Methodes	Omschrijving	Aantal punten
a. Naamsbekendheid	Een vakbond met een bekende naam.	
b. Duidelijk gezicht	Een vakbond met een voorzitter die stand op de werkvloer heeft.	
c. Heldere standpunten	Een vakbond die haar standpunten duidelijk weet uit te drukken.	
d. Dienstverlener	Een vakbond die zich duidelijk profileert als dienstverlener.	
e. Zichtbaarheid op de werkvloer	Een vakbond die regelmatig aanwezig is op de werkvloer.	
Totaal aantal punten		

Vorige Pagina

Volgende Pagina

8

Binding met de vakbond

Diverse factoren bepalen uw motivatie om juist **WEL** of juist **NIE** lid te worden van de vakbond.

1. Welke reden(en) motiveren u om **WEL** vakbonds lid te worden? Gelieve in deze sectie het belang van de onderstaande redenen aan te geven.

<i>Ik word lid van een vakbond omdat</i>	<i>Zeer onwaarschijnlijk</i>	<i>On- belangrijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens belangrijk</i>	<i>Zeer belangrijk</i>	<i>Ik weet het niet</i>
a. ... een vakbond streeft naar een evenwichtige arbeidsverdeling tussen werknemer en werkgever	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. ... een vakbond opkomt voor een gemeenschappelijk werk en een belang	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. ... een vakbond streeft naar meer solidariteit onder de werknemers.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. ... een vakbond streeft naar goede voorbeelden op de arbeidsmarkt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. ... een vakbond streeft naar de uitbouw van het sociale zekerheidsstelsel.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. ... een vakbond verbetering brengt in mijn werksituatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[Vorige Pagina](#)
[Volgende Pagina](#)

9

Binding met de vakbond**VERVOLG vraag 1.**

Welke reden(en) motiveren u om **WEL** vakbonds lid te worden? Geef in deze sectie het belang van de onderstaande redenen aan te geven.

<i>Ik word lid van een vakbond omdat</i>	<i>Zeer onwaarschijnlijk</i>	<i>On- belangrijk</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Eens belangrijk</i>	<i>Zeer belangrijk</i>	<i>Ik weet het niet</i>
g. ... een vakbond mij meer werkzamenheid biedt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h. ... een vakbond mij meer verbetert	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i. ... een vakbond mijn arbeidsomstandigheden verbetert	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j. ... een vakbond mijn basaal inkomensniveau verhoogt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k. ... een vakbond mij invloed op mijn werk geeft.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l. ... een vakbond mijn arbeidsvoorwaarden verbetert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
m. ... een vakbond mijn plezier in het werk verhoogt	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[Vorige Pagina](#)
[Volgende Pagina](#)

10 Binding met de vakbond

2. Welke reden(ge)n motive(n)eren u om **GEEN** vakbonds lid te worden? De vijf in deze sectie = het belang van de onderstaande redenen aan te geven

<i>Ik word GEEN lid van een vakbond omdat</i>	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Zeer belangrijk	Is voor het niet
a. Ik wil niet geïntegreerd in een gemeenschappelijk werknemersbelang	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Er is geen vakbond nodig om te streven naar solidariteit onder de werknemers	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Een vakbond is vrije marktwerving en de eren om niet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Een vakbond heeft de bouw van het sociale zekerheidsstelsel	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Een vakbond kan op de arbeidsmarkt invloeden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Ik geen vakbond nodig heb om mijn baan te verdueren	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorige Pagina

Volgende Pagina

11 Binding met de vakbond

VERVOLG vraag 2.

- Welke reden(ge)n motive(n)eren u om **GEEN** vakbonds lid te worden? De vijf in deze sectie = het belang van de onderstaande redenen aan te geven

<i>Ik word GEEN lid van een vakbond omdat</i>	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Zeer belangrijk	Is voor het niet
a. Een vakbonding geen extra verzekering biedt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Ik geen vakbond nodig heb om mijn baan te verdueren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Een vakbonding geen betere arbeidsomstandigheden biedt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Ook zonder een vakbond mijn baan interessanter te maken is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Ik geen verandering nodig heb om invloed uit te oefenen op mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Ook zonder een vakbond mijns mede werknemers te verbeteren zijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Ik geen vakbond nodig heb om meer plezier te hebben in mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vorige Pagina

Volgende Pagina

12 Einde enquête

Dit is het einde van de enquête.

Dank u voor uw deelname!

U kunt vragen stellen en via de onderstaande tekstvak wilt u een samenvatting van de enquêteresultaten ontvangen, dan kunt u uw e-mailadres ook in deze tekstvak invullen.

U kunt de enquête automatisch verzenden en sluiten door op de knop 'Verzenden & Sluiten' te drukken.



Verzenden & Sluiten

Vorige Pagina



Bijlage 3 Vragenschema

Datum:	
Naam Respondent:	
Functie Respondent:	

Instructie:

In dit vragenschema worden 10 vragen gesteld. Bij sommige vragen moet u gebruik maken van de **KAART**. Deze **KAART** is als bijlage toegevoegd aan de e-mail. Het wordt aangegeven als u gebruik dient te maken van de **KAART**. U kunt uw antwoorden noteren in de gele velden.

Inleiding:

Vakbonden bestaan inmiddels al circa 150 jaar. Als men een terugblik werpt op deze 150 jaar vakbondsgeschiedenis, blijkt dat de omgeving waarin vakbonden participeren niet stil is blijven staan. Veranderingen in de omgeving hebben invloed gehad op de vakbonden. Hoog tijd dus om zich als vakbond te heroriënteren. Binnen dit onderzoek wordt getracht te analyseren welke koers vakbonden in deze 21^{ste} eeuw kunnen varen om nieuwe leden te werven.

Vragen:

Vakbonden bieden binnen een lidmaatschap diverse diensten en -kortingen aan. Het aanbod verschilt tussen vakbonden. Op de toegevoegde **KAART** ziet u een algemeen overzicht van aangeboden diensten en kortingen.

Vr1 Wat vindt u van het overzicht van aangeboden vakbondsdiensten en kortingen? En waarom? Zijn er andere vakbondsdiensten, -producten en/of -kortingen te definiëren? Zo ja, welke diensten, producten en/of kortingen?

--

Vakbonden vervullen verschillende functies voor haar leden. Op gebied van collectieve belangenbehartiging vervullen vakbonden hun **vertegenwoordigingsfunctie**. Vakbonden vertegenwoordigen namelijk de collectieve werknemersbelangen tijdens stakingen, het CAO-overleg, in de SER, enzovoort.

Vakbonden hebben in de loop der jaren hun aanbod binnen het lidmaatschap verder uitgebreid. Naast collectieve belangenbehartiging bieden vakbonden ook individuele belangenbehartiging aan. Vakbonden bieden binnen de individuele belangenbehartiging onder andere 'rechtshulp' en 'financieel advies' aan. Daarbij vervullen vakbonden hun **rechtszekerheidsfunctie** en **financieel adviseringsfunctie**.

Vr2 Wat vindt u van het bovenstaande betoog? En waarom?

Zijn er andere vakbondsfuncties te definiëren? Zo ja, welke functies? En welke producten en/of diensten horen bij deze functies?

De vakbond, ontstaan in de 19^{de} eeuw, was een product van, en tevens een protest tegen het kapitalisme. Het was een uitdrukking van de werknemerspositie in de industrieel kapitalistische maatschappij. Op het moment dat het kapitalisme zich vertoonde, kwam de vakbond niet alleen op voor de onmiddellijke belangen van de werknemers, maar organiseerde ze ook het verzet tegen onmenselijke levens- en arbeidsomstandigheden.

Vakbonden vinden hun ideologische oorsprong in het socialisme, waarin solidariteit, gelijkheid en sociaal rechtvaardigheid centraal staan.

Vr3 Wat vindt u van het bovenstaande betoog? En waarom?

Zijn er andere ideologische pijlers van een vakbond te definiëren? Zo ja, welke pijlers?

Een vakbond behartigt collectieve werknemersbelangen en streeft daarbij naar de realisatie van verschillende doelen. Deze doelen zijn:

- o Verbeteren van arbeidsomstandigheden
- o Verbeteren van primaire arbeidsvoorwaarden (loon, arbeidsduur en sociale voorzieningen)
- o Verbeteren van secundaire arbeidsvoorwaarden: alle arbeidsvoorwaarden die niet onder de primaire arbeidsvoorwaarden vallen (zoals scholing, kinderopvang, vakantie en verlof, reiskostenvergoeding, functiewaardering en beloning (gelijke lonen voor gelijke functies), enzovoorts)
- o Streven naar werknemersmedezeggenschap om een evenwichtige arbeidsverhouding te creëren
- o Streven naar werkzekerheid voor de werknemers

Vr4 Wat vindt u van het bovenstaande betoog? En waarom?

Zijn er andere doelen van een vakbond te definiëren? Zo ja, welke doelen?

De doelen van een vakbond zijn effectief te bereiken door als vakbond strijdbaar te zijn. Strijdbaarheid is dus een conditie om als vakbond de gewenste resultaten te behalen. Er bestaan verschillende middelen om als vakbond strijdbaar te zijn. Deze middelen zijn weergegeven op de **KAART**.

Vr5 Wat vindt u van de drie geïnventariseerde middelen om als vakbond strijdbaar te zijn? En waarom?

Zijn er andere middelen te definiëren om als vakbond strijdbaar te zijn? Zo ja, welke middelen?

Profilering is een middel om te laten zien wie je als vakbond bent en waar je voor staat. De vakbond kan zich op verschillende manieren profileren. Deze manieren zijn weergegeven op de **KAART**.

Vr6 Wat vindt u van de vier geïnterviewde manieren om zich als vakbond te profileren? En waarom?

Zijn er andere manieren om zich als vakbond te profileren? Zo ja, welke manieren?

In mijn onderzoek heb ik de volgende elementen meegenomen die bijdragen aan een geschikte waardepropositie voor een eigentijdse vakbond:

- o Het vakbonds aanbod: alle diensten en kortingen die een vakbond aanbiedt. (zie vraag 1)
- o Middelen om als vakbond strijdbaar te zijn. (zie vraag 5)
- o Manieren om zich als vakbond te profileren. (zie vraag 6)
- o De binding die de vakbond weet te creëren met (potentiële) leden. Deze binding ontstaat door het produceren van zowel **instrumentele waarden** als **ideologische waarden** voor (potentiële) leden.
Een instrumentele binding met de vakbond heeft betrekking op de rationele keuze van een (potentieel) lid tussen individuele voordelen en de nadelen (contributie) van een lidmaatschap. Een ideologische binding met de vakbond heeft betrekking op de mate waarin het (potentiële) lid zich kan identificeren met de ideologie en doelen van de vakbond. (zie vraag 3 en 4).

Deze vier elementen zijn belangrijke elementen om als vakbond bindingskracht te produceren voor (potentiële) leden. 'Bindingskracht' heeft betrekking op de aantrekkelijkheid die een vakbond weet te creëren, waardoor ze nieuwe leden kan werven en behouden.

Vr7 Wat vindt u van het bovenstaande betoog? En waarom?

Zijn er andere belangrijke elementen van een vakbond te definiëren, die bijdrage leveren aan een geschikte waardepropositie voor potentiële leden? Zo ja, welke elementen?

Het aantal vakbondsleden in Nederland is het afgelopen decennium (1997-2006) licht afgenomen met 50.000 leden (CBS, 2007). De organisatiegraad is in dezelfde periode gedaald van 28% naar 24% (CBS, 2007).

Vr8 Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen voor de daling in aantal leden en organisatiegraad?

Jongeren en hogeschoolden blijken zich moeilijker te binden aan een vakbond, in vergelijking met de ouderen en laaggeschoolden (CBS, 2007).

Vr9 Waarom zijn hogeschoolde werknemers volgens u moeilijker te binden aan een vakbond? Waarom zijn jongere werknemers volgens u moeilijker te binden aan een vakbond?

In de wetenschap is onderzoek gedaan naar toekomstige vakbondsmodellen die meer leden moeten aantrekken. Zo zijn er onderzoekers die beweren dat vakbonden meer de individuele toer op moeten gaan, door zich voornamelijk te richten op individuele belangenbehartiging ('service model'). Andere onderzoekers beweren juist dat vakbonden zich meer moeten concentreren op datgene waarvoor zij in de 19^e eeuw in het leven zijn geroepen, namelijk collectieve belangenbehartiging ('organized model').

Vr10 Kunt u de vakbond van de 21^{ste} eeuw omschrijven?

Vr 11 Heeft u nog op- of aanmerkingen?

Hartelijk dank voor uw medewerking! Met uw gegevens wordt vertrouwelijk omgegaan.

Bijlage 4 Huidige lidmaatschap

Chikwadraattoets: Het verschil in de status van het huidige lidmaatschap tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Type werknemer * Huidige vakbonds lid Crosstabulation

			Huidige vakbonds lid		Total
			Ja	Nee	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count	9	112	121
		% within Type werknemer	7,4%	92,6%	100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count	29	86	115
		% within Type werknemer	25,2%	74,8%	100,0%
Total		Count	38	198	236
		% within Type werknemer	16,1%	83,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,797 ^b	1	,000		
Continuity Correction ^a	12,512	1	,000		
Likelihood Ratio	14,347	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,738	1	,000		
N of Valid Cases	236				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,52.

Bijlage 5 Lidmaatschapsverleden

Chikwadraattoets: Het verschil in lidmaatschapsverleden tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers die geen huidig vakbonds lid zijn, toetsen op significantie.

Type werknemer * Lid geweest in het verleden Crosstabulation^a

			Lid geweest in het verleden		Total
			Ja	Nee	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	7 6,3%	105 93,8%	112 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	15 17,4%	71 82,6%	86 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	22 11,1%	176 88,9%	198 100,0%

a. Huidige vakbonds lid = Nee

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,170 ^b	1	,013	,021	,012
Continuity Correction ^a	5,088	1	,024		
Likelihood Ratio	6,162	1	,013		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	6,138	1	,013		
N of Valid Cases	198				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,56.

c. Huidige vakbonds lid = Nee

Bijlage 6 Kennis over vakbondsfuncties

Chikwadraattoets: Uit de onderstaande tabellen blijkt er geen enkele significante verschil in kennisniveau te zijn rondom de vakbondsfuncties tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers.

Type werknemer * Vertegenwoordigingsfunctie

Crosstab

			Vertegenwoordigingsfunctie		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	8 6,6%	114 93,4%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	10 8,5%	107 91,5%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	18 7,5%	221 92,5%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,339 ^a	1	,560		
Continuity Correction ^b	,114	1	,736		
Likelihood Ratio	,340	1	,560		
Fisher's Exact Test				,629	,368
Linear-by-Linear Association	,338	1	,561		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,81.

Type werknemer * Rechtszekerheidsfunctie

Crosstab

			Rechtszekerheidsfunctie		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	33 27,0%	89 73,0%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	30 25,6%	87 74,4%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	63 26,4%	176 73,6%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,061 ^b	1	,805		
Continuity Correction ^a	,010	1	,920		
Likelihood Ratio	,061	1	,805		
Fisher's Exact Test				,883	,460
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 30,84.

Type werknemer * Financiële adviseringsfunctie

Crosstab

			Financiële adviseringsfunctie		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	84 68,9%	38 31,1%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	72 61,5%	45 38,5%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	156 65,3%	83 34,7%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,409 ^b	1	,235		
Continuity Correction ^a	1,105	1	,293		
Likelihood Ratio	1,410	1	,235		
Fisher's Exact Test				,277	,147
Linear-by-Linear Association	1,404	1	,236		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,63.

Type werknemer * Trainingsfunctie

Crosstab

			Trainingsfunctie		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	76 62,3%	46 37,7%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	64 54,7%	53 45,3%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	140 58,6%	99 41,4%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,420 ^b	1	,233		
Continuity Correction ^a	1,124	1	,289		
Likelihood Ratio	1,421	1	,233		
Fisher's Exact Test				,241	,145
Linear-by-Linear Association	1,414	1	,234		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 48,46.

Type werknemer * Overige, namelijk ...

Crosstab

			Overige, namelijk ...		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	115 94,3%	7 5,7%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	110 94,0%	7 6,0%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	225 94,1%	14 5,9%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,007 ^b	1	,936		
Continuity Correction ^a	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,007	1	,936		
Fisher's Exact Test				1,000	,576
Linear-by-Linear Association	,006	1	,936		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,85.

Type werknemer * Ik weet niet welke functies een vakbond vervult

Crosstab

			Ik weet niet welke functies een vakbond vervult		Total
			Niet genoemd	Wel genoemd	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	115 94,3%	7 5,7%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	107 91,5%	10 8,5%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	222 92,9%	17 7,1%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,713 ^b	1	,398		
Continuity Correction ^a	,352	1	,553		
Likelihood Ratio	,716	1	,397		
Fisher's Exact Test				,457	,277
Linear-by-Linear Association	,710	1	,399		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,32.

Bijlage 7 Overige vakbondsfuncties

De onderstaande tabel geeft de overige vakbondsfuncties weer die door de respondenten binnen de survey-onderzoek zijn aangegeven.

	Overige functies	Totaal (n)	j.h.g. werkn. (n)	n.j.h.g. werkn. (n)
1	Collectieve belangenbehartiging	4 (1,6%)	2 (1,6%)	2 (1,7%)
2	Ondersteuning OR	3 (1,2%)	2 (1,6%)	1 (0,9%)
3	Individuele belangenbehartiging	3 (1,2%)	1 (0,8%)	1 (0,9%)
4	Hulp bij belastingsservice	2 (0,8%)	0	2 (1,7%)
5	Informatie geven over arbeidsgerelateerde ontwikkelingen, regelingen en wetgeving	2 (0,8%)	1 (0,8%)	0
6	Aanbieden van collectieve acties (reizen, verzekering)	2 (0,8%)	0	1 (0,9%)
7	Borgen opleidingen in de branche	1 (0,4%)	1 (0,8%)	0
8	Vraagbaak/helpdesk	1 (0,4%)	1 (0,8%)	0
	Totaal aantal respondenten (n)	253 (100%)	122 (100%)	117 (100%)

* j.h.g. werkn.: jongere hooggeschoolde werknemer

** n.j.h.g. werkn.: niet jongere hooggeschoolde werknemer

Bijlage 8 Kolmogorov-Smirnov Test

In de onderstaande tabel zijn de verdelingen van de variabelen aan de hand van de Kolmogorov-Smirnov Test getest op normaliteit.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test											
		Leeftijd	Opleiding sniveau	Aantal geselecteer de diensten	Betalingsb ereidheid	Belang strijdbaarheid	Belang profilering	Positieve ideologische binding	Positieve instrumentele binding	Negatieve ideologische binding	Negatieve instrumentele binding
N		235	252	99	99	241	226	241	241	233	238
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41,09	4,52	3,54	2,85	3,60	3,54	3,22	3,04	3,00	3,53
	Std. Deviation	10,311	,849	1,416	1,101	1,136	,989	,793	,896	,873	,957
Most Extreme Differences	Absolute	,129	,414	,193	,174	,268	,294	,250	,259	,249	,246
	Positive	,129	,284	,193	,174	,147	,206	,250	,214	,236	,170
	Negative	-,073	-,414	-,110	-,161	-,268	-,294	-,239	-,259	-,249	-,246
Kolmogorov-Smirnov Z		1,983	6,574	1,918	1,727	4,157	4,422	3,888	4,026	3,803	3,791
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Bijlage 9 Spearman's rangcorrelaties

De onderstaande tabel bevat de rangcorrelaties van Spearman tussen verschillende variabelen uit de web-based survey.

		Correlations									
Spearman's rho	Leef tijd		Opleidings-niveau	Aantal geselecteerde diensten	Betalings-bereidheid	Belang strijdbaarheid	Belang profilering	Positieve ideologische binding	Positieve instrumentele binding	Negatieve ideologische binding	Negatieve instrumentele binding
	Leef tijd	Correlation Coefficient	1,000	-.212**	-.158	,251*	-.133*	,175*	,260**	,087	-.180**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,132	,015	,046	,011	,000	,194	,007
		N	235	234	93	93	225	211	224	219	224
	Opleidingsniveau	Correlation Coefficient	-.212**	1,000	-.113	-.009	-.254**	-.097	-.388**	-.297**	,368**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,265	,928	,000	,148	,000	,000	,000
		N	234	252	99	99	240	225	240	240	237
	Aantal geselecteerde diensten	Correlation Coefficient	-.158	-.113	1,000	,352**	,013	,142	,204*	,035	-.029
		Sig. (2-tailed)	,132	,265	.	,000	,903	,193	,043	,731	,787
		N	93	99	99	99	97	86	99	99	90
	Betalingsbereidheid	Correlation Coefficient	,251*	-.009	,352**	1,000	,104	,223*	,278**	-.053	-.341**
		Sig. (2-tailed)	,015	,928	,000	.	,309	,039	,005	,603	,001
		N	93	99	99	99	97	86	99	99	90
	Belang strijdbaarheid	Correlation Coefficient	,133*	-.254**	,013	1,000	,524**	,467**	,408**	-.378**	-.360**
		Sig. (2-tailed)	,046	,000	,903	,309	.	,000	,000	,000	,000
		N	225	240	97	97	241	222	233	232	226
	Belang profilering	Correlation Coefficient	,175*	-.097	,142	,223*	1,000	,359**	,306**	-.325**	-.301**
		Sig. (2-tailed)	,011	,148	,193	,039	,000	,000	,000	,000	,000
		N	211	225	86	86	222	226	217	217	213
	Positieve ideologische binding	Correlation Coefficient	,260**	-.388**	,204*	,278**	,467**	1,000	,433**	-.515**	-.482**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,043	,005	,000	,000	,000	,000	,000
		N	224	240	99	99	233	217	241	240	231
	Positieve instrumentele binding	Correlation Coefficient	,087	-.297**	,035	-.053	,408**	,433**	1,000	-.273**	-.407**
		Sig. (2-tailed)	,194	,000	,731	,603	,000	,000	,000	.	,000
		N	224	240	99	99	232	217	240	241	231
	Negatieve ideologische binding	Correlation Coefficient	-.130	,200**	-.029	-.341**	-.378**	-.325**	-.515**	1,000	,619**
		Sig. (2-tailed)	,054	,002	,787	,001	,000	,000	,000	.	,000
		N	219	232	87	87	222	208	227	227	233
	Negatieve instrumentele binding	Correlation Coefficient	-.180**	,368**	,011	-.206	-.360**	-.301**	-.482**	-.407**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,000	,921	,052	,000	,000	,000	,000	.
		N	224	237	90	90	226	213	231	231	238

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 10 Bereidheid om lid te worden

Chikwadraattoets: Het verschil in bereidheid om eventueel vakbonds lid te worden tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Type werknemer * Eventueel bereid om vakbonds lid te worden Crosstabulation

			Eventueel bereid om vakbonds lid te worden		Total
			Ja	Nee	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	42 34,4%	80 65,6%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	53 45,3%	64 54,7%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	95 39,7%	144 60,3%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,948 ^b	1	,086		
Continuity Correction ^a	2,512	1	,113		
Likelihood Ratio	2,953	1	,086		
Fisher's Exact Test				,112	,056
Linear-by-Linear Association	2,936	1	,087		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 46,51.

Chikwadraattoets: Het verschil in bereidheid om eventueel vakbondslid te worden tussen jongere hooggeschoolden en oudere laaggeschoolden toetsen op significantie.

Type wernemer * Eventueel bereid om vakbondslid te worden Crosstabulation

			Eventueel bereid om vakbondslid te worden		Total
			Ja	Nee	
Type wernemer	Jongere hooggeschoolden	Count	45	82	127
		% within Type wernemer	35,4%	64,6%	100,0%
	Oudere laaggeschoolden	Count	16	8	24
		% within Type wernemer	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	61	90	151
		% within Type wernemer	40,4%	59,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,178 ^b	1	,004	,006	,004
Continuity Correction ^a	6,933	1	,008		
Likelihood Ratio	8,052	1	,005		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	8,124	1	,004		
N of Valid Cases	151				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,70.

Bijlage 11 Collectieve belangenbehartiging

Chikwadraattoets: Het verschil in de eventuele behoefte aan collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Type werknemer * Eventueel behoefte aan collectieve belangenbehartiging Crosstabulation

			Eventueel behoefte aan collectieve belangenbehartiging		Total
			ja	nee	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	27 22,1%	95 77,9%	122 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	48 41,0%	69 59,0%	117 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	75 31,4%	164 68,6%	239 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,902 ^b	1	,002		
Continuity Correction ^a	9,044	1	,003		
Likelihood Ratio	9,994	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	9,860	1	,002		
N of Valid Cases	239				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36,72.

Chikwadraattoets: Het verschil in de eventuele behoefte aan collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers die geen huidige lid zijn, toetsen op significantie.

Type werknemer * Eventueel behoefte aan collectieve belangenbehartiging Crosstabulation ^a

			Eventueel behoefte aan collectieve belangenbehartiging		Total
			ja	nee	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count	20	92	112
		% within Type werknemer	17,9%	82,1%	100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count	21	65	86
		% within Type werknemer	24,4%	75,6%	100,0%
Total		Count	41	157	198
		% within Type werknemer	20,7%	79,3%	100,0%

a. Huidige vakbondsld = Nee

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,276 ^b	1	,259		
Continuity Correction ^a	,907	1	,341		
Likelihood Ratio	1,267	1	,260		
Fisher's Exact Test				,291	,170
Linear-by-Linear Association	1,269	1	,260		
N of Valid Cases	198				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,81.

c. Huidige vakbondsld = Nee

Bijlage 12 Betalingsbereidheid

Mann-Whitney U Test: Het verschil in de betalingsbereidheid tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Ranks

	Type werknemer	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Betalingsbereidheid	Jongere hooggeschoolde werknemer	42	44,01	1848,50
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	53	51,16	2711,50
	Total	95		

Test Statistics^a

	Betalingsbereidheid
Mann-Whitney U	945,500
Wilcoxon W	1848,500
Z	-1,302
Asymp. Sig. (2-tailed)	,193

a. Grouping Variable: Type werknemer

Bijlage 13 Gewenste aanbod

Chikwadraattoets: Uit de onderstaande tabellen blijkt dat alleen de behoefte rondom collectieve belangenbehartiging een significant verschil oplevert tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers die eventueel bereid zijn vakbonds lid te worden. Het verschil in behoefte rondom rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken is aan de hand van de Fisher's exact test getoetst, aangezien niet aan de voorwaarden van de chikwadraattoets is voldaan.

Type werknemer * Collectieve belangenbehartiging

Crosstab^a

			Collectieve belangenbehartiging		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	15 35,7%	27 64,3%	42 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	5 9,4%	48 90,6%	53 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	20 21,1%	75 78,9%	95 100,0%

a. Eventueel bereid om vakbonds lid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,737 ^b	1	,002		
Continuity Correction ^a	8,220	1	,004		
Likelihood Ratio	9,915	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	9,634	1	,002		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,84.

c. Eventueel bereid om vakbonds lid te worden = Ja

Type werknemer * Rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken (Fisher's Exact Test!)

Type werknemer * Rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken Crosstabulation^a

			Rechtshulp rondom arbeidsgerelateerde zaken		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	4 9,5%	38 90,5%	42 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	4 7,5%	49 92,5%	53 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	8 8,4%	87 91,6%	95 100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^d

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,119 ^b	1	,730	1,000	,506	
Continuity Correction ^a	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,118	1	,731	1,000	,506	
Fisher's Exact Test				,729	,506	
Linear-by-Linear Association	,117 ^c	1	,732	1,000	,506	,270
N of Valid Cases	95					

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,54.

c. The standardized statistic is ,343.

d. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Type werknemer * Rechtshulp rondom niet-arbeidsgelateerde zaken

Crosstab^a

			Rechtshulp rondom niet-arbeidsgelateerde zaken		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	22 52,4%	20 47,6%	42 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	38 71,7%	15 28,3%	53 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	60 63,2%	35 36,8%	95 100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,758 ^b	1	,053		
Continuity Correction ^a	2,973	1	,085		
Likelihood Ratio	3,759	1	,053		
Fisher's Exact Test				,058	,042
Linear-by-Linear Association	3,718	1	,054		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,47.

c. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Type werknemer * Financiële advisering

Crosstab^a

			Financiële advisering		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count	19	23	42
		% within Type werknemer	45,2%	54,8%	100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count	26	27	53
		% within Type werknemer	49,1%	50,9%	100,0%
Total		Count	45	50	95
		% within Type werknemer	47,4%	52,6%	100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,137 ^b	1	,711		
Continuity Correction ^a	,027	1	,870		
Likelihood Ratio	,137	1	,711		
Fisher's Exact Test				,836	,435
Linear-by-Linear Association	,136	1	,713		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,89.

c. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Type werknemer * Arbeidsbemiddeling

Crosstab^a

			Arbeidsbemiddeling		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	31 73,8%	11 26,2%	42 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	37 69,8%	16 30,2%	53 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	68 71,6%	27 28,4%	95 100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,184 ^b	1	,668		
Continuity Correction ^a	,040	1	,841		
Likelihood Ratio	,185	1	,667		
Fisher's Exact Test				,819	,422
Linear-by-Linear Association	,182	1	,670		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,94.

c. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Type werknemer * Training

Crosstab^a

			Training		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	30 71,4%	12 28,6%	42 100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count % within Type werknemer	36 67,9%	17 32,1%	53 100,0%
Total		Count % within Type werknemer	66 69,5%	29 30,5%	95 100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,136 ^b	1	,713		
Continuity Correction ^a	,021	1	,885		
Likelihood Ratio	,136	1	,712		
Fisher's Exact Test				,824	,444
Linear-by-Linear Association	,134	1	,714		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,82.

c. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Type werknemer * Korting

Crosstab^a

			Korting		Total
			Niet geselecteerd binnen keuzepakket	Wel geselecteerd binnen keuzepakket	
Type werknemer	Jongere hooggeschoolde werknemer	Count	27	15	42
		% within Type werknemer	64,3%	35,7%	100,0%
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	Count	40	13	53
		% within Type werknemer	75,5%	24,5%	100,0%
Total		Count	67	28	95
		% within Type werknemer	70,5%	29,5%	100,0%

a. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Chi-Square Tests^c

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,410 ^b	1	,235		
Continuity Correction ^a	,924	1	,337		
Likelihood Ratio	1,405	1	,236		
Fisher's Exact Test				,264	,168
Linear-by-Linear Association	1,396	1	,237		
N of Valid Cases	95				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,38.

c. Eventueel bereid om vakbondslid te worden = Ja

Bijlage 14 Belang strijdbare vakbond

T-toets: Het verschil in het belang van een strijdbare vakbond tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Belang strijdbaarheid	Jongere hooggeschoolde werknemer	118	3,39	1,133	,104
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	110	3,81	1,129	,108

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Belang strijdbaarheid	Equal variances assumed	1,406	,237	-2,797	226	,006	-,419	,150	-,715	-,124
	Equal variances not assumed			-2,797	224,972	,006	-,419	,150	-,715	-,124

Bijlage 15 Belang vakbondsprofilering

T-toets: Het verschil in het belang van de vakbondsprofilering tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Belang profilering	Jongere hooggeschoolde werknemer	113	3,39	1,030	,097
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	101	3,69	,935	,093

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Belang profilering	Equal variances assumed	2,235	,136	-2,248	212	,026	-,304	,135	-,570	-,037
	Equal variances not assumed			-2,260	211,945	,025	-,304	,134	-,569	-,039

Bijlage 16 Positieve ideologische binding

T-toets: Het verschil in de positieve ideologische binding van collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Positieve ideologische binding	Jongere hooggeschoolde werknemer	118	2,96	,721	,066
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	110	3,45	,797	,076

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Positieve ideologische binding	Equal variances assumed	11,006	,001	-4,942	226	,000	-,497	,101	-,695	-,299
	Equal variances not assumed			-4,925	219,614	,000	-,497	,101	-,696	-,298

Bijlage 17 Positieve instrumentele binding

T-toets: Het verschil in de positieve instrumentele binding van collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Positieve instrumentele binding	Jongere hooggeschoolde werknemer	118	2,87	,892	,082
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	110	3,22	,913	,087

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Positieve instrumentele binding	Equal variances assumed	,367	,545	-2,889	226	,004	-,345	,120	-,581	-,110
	Equal variances not assumed			-2,886	224,052	,004	-,345	,120	-,581	-,110

Bijlage 18 Negatieve ideologische binding

T-toets: Het verschil in de negatieve ideologische binding van collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Negatieve ideologische binding	Jongere hooggeschoolde werknemer	118	3,19	,784	,072
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	105	2,83	,935	,091

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Negatieve ideologische binding	Equal variances assumed	4,409	,037	3,108	221	,002	,358	,115	,131	,585
	Equal variances not assumed			3,076	203,888	,002	,358	,116	,129	,587

Bijlage 19 Negatieve instrumentele binding

T-toets: Het verschil in de negatieve instrumentele binding van collectieve belangenbehartiging tussen jongere hooggeschoolde werknemers en niet jongere hooggeschoolde werknemers toetsen op significantie.

Group Statistics

	Type werknemer	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Negatieve instrumentele binding	Jongere hooggeschoolde werknemer	118	3,81	,826	,076
	Niet jongere hooggeschoolde werknemer	110	3,26	1,011	,096

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Negatieve instrumentele binding	Equal variances assumed	7,770	,006	4,510	226	,000	,550	,122	,310	,790
	Equal variances not assumed			4,479	210,882	,000	,550	,123	,308	,792