

Toekomst voor de vakbeweging?

Slotrede voor de Conferentie Vakbeweging en Wetenschap, 6 november 2024

Paul de Beer

Toen ik in 2003 de Henri Polak leerstoel aanvaardde, stond de Nederlandse vakbeweging er niet goed voor. In mijn oratie op 7 oktober 2003 citeerde ik een aantal recente krantenkoppen: ‘Vakbonden over tien jaar verleden tijd’, ‘FNV dreigt te eindigen als museumstuk’, ‘De vakbeweging is twee keer failliet’, ‘Waarvoor heeft werknemer vakbond nog nodig?’.

Het zou niet moeilijk zijn om te laten zien dat de situatie in de 21 jaar sindsdien er niet beter op is geworden. In 2003 was een op de vijf werknemers vakbondslid; inmiddels is dat nog maar een op de acht. In 2003 viel 70% van alle werkenden onder een cao; nu is dat nog maar 60%. In 2003 ging precies de helft van het bbp naar de lonen; in 2023 was dat vier procent minder. En hoewel de afgelopen twee jaar de sterkste loonstijging in 40 jaar tijd lieten zien, zijn de reële cao-lonen – dat wil zeggen gecorrigeerd voor inflatie – sinds 2003 met een schamele 1,5% gestegen – niet per jaar, maar in 21 jaar tijd! Anders gezegd: in het eerste kwart van deze eeuw hebben de vakbonden amper een reële loonsverbetering weten te realiseren.

De vakbeweging anno 2024

Toch is de vakbeweging er nog steeds – ondanks die krantenkoppen van destijds – en speelt ze nog altijd een zeer prominente rol in het Nederlandse sociaaleconomische bestel. Er kan geen belangrijke beleidswijziging op het gebied van werk en inkomen worden doorgevoerd zonder dat daarover eerst uitvoerig is overlegd met de vakbonden. We gaan de meest ingrijpende hervorming in het bestaan van het Nederlandse pensioenstelsel tegemoet – met instemming van de vakbeweging.

Een grote meerderheid van de Nederlandse bevolking heeft nog altijd veel vertrouwen in de vakbeweging, zo blijkt uit de Waarde van Werk Monitor. Twee derde (65%) van de bevolking zegt dat werkenden sterke vakbonden nodig hebben om hun belangen te beschermen en 70% zegt dat sterke vakbonden nodig zijn om te zorgen dat de lonen niet achterblijven bij de prijsstijging. Slechts 12% vindt dat vakbonden niet meer van deze tijd zijn. Ook onder niet-vakbondsliden is er veel waardering voor de vakbonden. Van degenen die vinden dat werkenden sterke vakbonden nodig hebben, is driekwart zelf geen vakbondslid. Volgens cijfers van het SCP heeft al jarenlang rond de 70% van de Nederlandse bevolking vertrouwen in de vakbeweging – aanzienlijk méér dan in grote ondernemingen, de regering en de Tweede Kamer (elk minder dan de helft).¹

¹ SCP, *Continu Onderzoek Burgerperspectieven*, 2023 nr.4.

Ook op het internationale vlak zien we steeds meer steun voor de vakbeweging. Aan het begin van deze eeuw zagen organisaties als de OESO en het IMF vakbonden en collectieve onderhandelingen nog vooral als een verstoring van de arbeidsmarkt, die bijdroeg aan hardnekkige werkloosheid en verstarring. En nog maar iets meer dan tien jaar geleden, tijdens de eurocrisis, kregen crisislanden als Griekenland en Portugal van de zogenaamde Trojka (IMF, ECB en EU) de opdracht om de rol van vakbonden en sectorale cao's zoveel mogelijk te beperken. Inmiddels is dit compleet omgeslagen. De EU verplicht de lidstaten nu bij veel sociaaleconomische beleidswijzigingen de sociale partners te consulteren. En de vorig jaar vastgestelde minimumloonrichtlijn gaat, hoewel de naam anders doet vermoeden, voor een groot deel over het versterken van de rol van de sociale partners en het bevorderen van collectieve arbeidsvoorwaardenonderhandelingen.

Deze positieve(re) houding tegenover vakbonden weerspiegelt zich ook in de berichtgeving in de massamedia. Toen ik opnieuw op zoek ging naar krantenkoppen over de vakbeweging vond ik het afgelopen jaar vooral feitelijke berichten over de activiteiten die vakbonden uitvoeren, zoals hun looneisen (al noemde de Telegraaf die wel 'buitensporig') en stakingen. De enige echt kritische noten gingen over de voortgaande ledendaling, zoals 'Steeds meer werknemers laten vakbond links liggen'.

De flexibiliteit van de vakbeweging

Vandaag hebben we gezien dat de Nederlandse vakbeweging in het eerste kwart van deze eeuw een hoge mate van flexibiliteit en veerkracht ten toon heeft gespreid. Mijns inziens schuilt daarin zowel de kracht als de zwakte van de vakbeweging.

Laat ik beginnen met de kracht. De vakbeweging weet zich telkens weer aan te passen aan veranderende omstandigheden. Een bekend patroon is dat zij zich eerst verzet tegen een verandering of voorgenomen beleidswijziging, omdat die verworven rechten aantast. Maar als verandering of hervorming onontkoombaar blijkt te zijn, blijft de vakbeweging niet de hakken in het zand zetten, maar probeert zij de verandering in de door haar gewenste richting bij te buigen. Zo voorkomt zij dat zij buitenspel komt te staan en daardoor geen enkele grip meer heeft op de veranderingen. De hervorming van het pensioenstelsel is daarvan het duidelijkste voorbeeld. Maar denk ook aan de reactie van de vakbeweging op de flexibilisering van de arbeidsmarkt, op veranderingen in het ontslagrecht en de opmars van de zzp'er. Of de hervormingen van de sociale zekerheid, inclusief de verhoging van de AOW-leeftijd. Zo dragen alle belangrijke beleidshervormingen op sociaaleconomisch terrein van de afgelopen decennia mede het stempel van de vakbeweging. Anders gezegd: zonder de invloed van de vakbeweging zouden verdergaande hervormingen zijn doorgevoerd en zou Nederland een stuk meer zijn opgeschoven in de richting van een liberale arbeidsmarkt en verzorgingsstaat.

Dit geldt ook voor de relatie met de werkgevers. Weliswaar is de dekkingsgraad van de cao – in termen van het percentage werkenden onder een cao – gedaald, maar toch

vallen nog altijd bijna drie op de vier werknemers onder een cao. Werkgevers mogen graag met enige regelmaat waarschuwen dat als de vakbeweging – en dan bedoelen zij vooral de FNV – zo halsstarrig blijft, zij ook met de OR een arbeidsvoorwaardenregeling kunnen overeenkomen. Maar toch blijft, ondanks de verzwakking van de vakbeweging in termen van ledental, nog steeds een ruime meerderheid van de werkgevers bereid met de vakbonden te onderhandelen over een cao of in ieder geval te accepteren dat zij gebonden zijn aan een bedrijfstak-cao. Dat is in niet onbelangrijke mate te danken aan het feit dat vakbonden de afgelopen decennia bereid zijn geweest aan allerlei wensen en eisen van de werkgevers tegemoet te komen. Ik noemde al de zeer gematigde loonontwikkeling. Maar denk ook aan de afspraken om wettelijke termijnen voor flexibel werk op te rekken via het z.g. driekwartdwingend recht en decentralisatiebepalingen in cao's die individuele werkgevers meer ruimte bieden voor maatwerk op ondernemingsniveau.

Je kunt zelfs stellen dat de vakbonden de afgelopen jaren eraan hebben bijgedragen dat de arbeidsmarkt *beter* functioneert dan zonder vakbonden het geval zou zijn geweest. Immers, op een krappe arbeidsmarkt zouden de lonen automatisch fors moeten stijgen om vraag en aanbod in evenwicht te brengen en personeelstekorten te verminderen. Maar dat automatisme bleek niet te werken. De werkgevers waren pas na sterke druk van de vakbonden en het grootste aantal stakingen in 40 jaar tijd bereid de lonen fors te verhogen. Zonder de acties van vakbonden, zouden de personeelstekorten nu waarschijnlijk nog beduidend groter zijn. Dat een corporatistisch systeem met sterke vakbonden de arbeidsmarkt juist beter kan laten functioneren, werd overigens 26 jaar geleden al op overtuigende wijze onderbouwd door Coen Teulings en Joop Hartog in hun boek 'Corporatism or Competition?'.

Is het glas halfvol of halfleeg?

Maar de grote flexibiliteit en veerkracht van de Nederlandse vakbeweging hebben ook een keerzijde, of zelfs meerdere keerzijdes. Het duidelijkst is dat die flexibiliteit tevens betekent dat de vakbeweging veel concessies heeft gedaan. Dat hoort natuurlijk bij het poldermodel. Zoals Jelle Visser en Anton Hemerijck in hun boek 'Een Nederlands mirakel' uit 1997 hebben betoogd, vereist een responsief corporatisme dat de partijen bereid zijn over hun particuliere belangen, hun eigen schaduw heen te stappen en het gemeenschappelijke belang te zoeken. Om een compromis te kunnen sluiten moet je bereid zijn tot concessies. Hiervoor betoogde ik dat dankzij de vakbeweging de Nederlandse arbeidsmarkt en sociale zekerheid minder zijn geliberaliseerd dan anders het geval zou zijn geweest. Maar je kunt ook betogen dat zij méér zijn geliberaliseerd dan de vakbeweging had gewild. Je kunt er lang over twisten of het glas daarmee halfvol of halfleeg is. Feit is dat er voor de vakbeweging weinig reden is om tevreden te zijn met de huidige situatie rond werk en inkomen. Reële lonen die al decennialang op de nullijn zitten, twee op de vijf werkenden die de

bescherming van een vast contract missen, de toenemende macht van het financiële kapitaal, een groeiende groep werkende armen: in veel opzichten staan we er slechter voor dan 25 jaar geleden.

Het compromis als overwinning

Een tweede keerzijde van de flexibiliteit van de vakbeweging is dat ze ook een hoge mate van flexibiliteit van de achterban vergt. Iedere keer dat de vakbeweging, na aanvankelijk verzet en langdurige onderhandelingen, uiteindelijk toch akkoord gaat met een compromis – en dat veelal verdedigt als een overwinning – wordt van de achterban verwacht dat zij daarin meegaat. Ik herinner me dat een bestuurslid van de FNV me ooit vroeg of ik eigenlijk wel wist waar de FNV voor stond. Ik moest erkennen dat mij dat niet echt duidelijk was. Toen verwees hij naar het kort daarvoor afgesloten sociaal akkoord: dat gaf het beste het standpunt van de FNV weer. Ik stond paf: een sociaal akkoord is toch een compromis tussen de vakbonden en de werkgevers en soms ook de overheid? Hoe kon het standpunt van de FNV dan samenvallen met een compromis met de werkgevers? Maar het was wel tekenend voor hoe de vakbeweging omgaat met compromissen: die moeten blijkbaar altijd worden gevierd als een overwinning. Als ik mij weleens permitteerde om in een krant wat kritische opmerkingen te maken over een zojuist afgesloten akkoord, kon ik dan ook stevast rekenen op een pissig mailtje van een FNV-bestuurder die mij uitlegde dat ik er niets van begrepen had en of het nou echt nodig was om gelijk kritiek te uiten.

Ik vermoed echter dat ik niet het enige FNV-lid was dat vaak moeite had met de compromissen die de vakbeweging sloot. Vaak was er, vóórdat het compromis werd gesloten, weinig of geen ruimte voor interne discussie: de FNV had immers een helder standpunt. En daarna was er even weinig ruimte voor discussie over de concessies die de vakbeweging had gedaan. Er lijkt een grote angst te bestaan dat een open discussie over de koers en standpunten van de vakbond tot interne spanningen en strijd leidt en zelfs kan uitmonden in een splijting, zoals bijna gebeurde na het pensioenakkoord van 2011. Maar je kunt net zo goed volhouden dat die interne crisis destijds vooral is veroorzaakt doordat er vóórdat het akkoord werd gesloten, te weinig ruimte was voor interne discussie over de houdbaarheid van het pensioenstelsel – die stond immers jarenlang niet ter discussie.

Interne discussie

Ogenschijnlijk is die interne gedachtewisseling en discussie sindsdien beter georganiseerd omdat er nu een Ledenparlement is, officieel het hoogste orgaan van de vereniging. Maar eerlijk gezegd merk ik daar als gewoon FNV-lid zelden iets van. De vergaderingen van het ledenparlement zijn niet openbaar en er wordt alleen af en toe gemeld dat het met iets heeft ingestemd. Over interne discussie hoor ik niets. Zo vind je op de FNV-website een document met “Hoogtepunten ledenparlement 14 en 15 juni 2024”. Maar in dit document komen vrijwel alleen de dagelijks bestuurders van de FNV aan het woord – blijkbaar vormden die dus het hoogtepunt. Over discussie in het

ledenparlement lees ik helemaal niets, behalve een algemene zin als ‘Door afgevaardigden worden vele inhoudelijke suggesties en aandachtspunten uitgesproken’. Stel je voor dat er zo van de debatten in de Tweede Kamer verslag zou worden gedaan?

De fusie van het merendeel van de FNV-bonden tot één ongedeelde FNV in 2015 heeft zeker tot meer eenheid en samenhang geleid. Maar het heeft ook een belangrijk nadeel gehad – al was dat misschien juist de bedoeling. In het verleden namen de zelfstandige FNV-bonden vaak de vrijheid om een eigen standpunt in te nemen en uit te dragen, dat lang niet altijd spoorde met de opvatting van de federatie. Denk aan spraakmakende standpunten en visies van Arie Groenevelt van de Industriebond, Cees Schelling en Greetje Lubbi van de Voedingsbond (over het basisinkomen) of Jaap van de Scheur van AbvaKabo. Die vakbondsleiders hadden ook landelijke bekendheid. Maar welke vakbondsleider kent de gemiddelde Nederlander nu nog? Als ik masterstudenten arbeidsrecht een foto van Tuur Elzinga laat zien, weet vrijwel niemand wie hij is. Ik kan niet aantonen dat er een direct verband bestaat, maar ik vermoed dat die koerswijzigingen van de vakbeweging en het gebrek aan interne discussie mede debet zijn aan de daling van het ledental.

Twee andere ontwikkelingen zijn ook niet bevorderlijk geweest voor een open en diepgaande discussie over de koers van de vakbeweging. De eerste is de sterk afgenomen belangstelling voor collectieve arbeidsverhoudingen, laat staan voor de vakbeweging, in de academische wereld. Op dit moment zijn er in Nederland nog maar twee hoogleraren die expliciet arbeidsverhoudingen in hun leeropdracht hebben staan en die bevinden zich beiden in deze zaal. Nee, sterker nog, op dit moment is Maarten Keune nog de enige hoogleraar arbeidsverhoudingen, aangezien ik officieel sinds anderhalve week niet meer de Henri Polak-leerstoel bekleed.

De tweede, hiermee samenhangende factor is dat er ook geen tijdschriften meer zijn die zich specifiek op de collectieve arbeidsverhoudingen richten. Ooit was er het Tijdschrift voor Arbeid en Bewustzijn (TAB), waarin uitvoerige analyses en discussies plaatsvonden over uiteenlopende vakbondspraktijken. Tot 2018 bestond het wat toegankelijker blad Zeggenschap, dat onder meer voor ons Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging een belangrijke *outlet* was voor afgerond onderzoek en waarin vakbondsmensen – maar ook vertegenwoordigers van werkgevers – regelmatig met elkaar de degenen kruisten over de koers en strategie van de vakbeweging. Maar momenteel is er geen enkel gedrukt medium meer dat specifiek gericht is op arbeidsverhoudingen of de vakbeweging.

Afhankelijkheid van werkgevers en overheid

Door de daling van het ledental en als gevolg daarvan de verzwakking van de vakbeweging is zij voor het realiseren van haar doelen steeds meer afhankelijk geworden van de medewerking van de werkgevers en van de overheid. In een recent

onderzoek naar de dekkinggraad van de cao laten Rein de Sauvage Nolting en ik zien dat het bereik van cao's in de eerste plaats wordt bepaald door de organisatiegraad aan werkgeverszijde en de bereidheid van werkgeversorganisaties om met de vakbonden cao-overleg te voeren. De vakbeweging is in veruit de meeste sectoren eenvoudigweg niet sterk genoeg om werkgevers te dwingen aan de onderhandelingstafel plaats te nemen. Het langsepende conflict met Tesla laat zien dat zelfs de veel sterkere Zweedse bonden daar niet vanzelfsprekend in slagen. Maar als cao-overleg plaatsvindt bij de gratie van de werkgevers, kunnen die werkgevers ook in sterke mate hun stempel op de onderhandelingen drukken. Zijn de gevestigde bonden, in het bijzonder de FNV, naar hun mening niet voldoende toegeeflijk, dan kunnen zij ook met een kleine bond als het AVV of de LBV een cao afsluiten – zoals zij de afgelopen tien jaar inderdaad vaker zijn gaan doen, zoals uit een recent onderzoek van het Ministerie van SZW blijkt.² In bijna een kwart van de cao's is de FNV niet meer structureel een van de ondertekenende partijen en bij de helft daarvan (een op de acht) is dit nooit het geval (al gaat het vaak om kleine cao's en dus om een veel kleiner percentage van alle werknemers).

Dit plaatst de vakbeweging – en vooral de FNV – voor een dilemma. Als zij zich assertiever en activistischer opstelt, zoals zij de laatste jaren doet, loopt zij het risico dat werkgevers haar passeren en alleen met meer toegeeflijke vakbonden een cao afsluiten. In veel gevallen zal de FNV dan niet in staat zijn de werkgever(s) te dwingen verder met haar te onderhandelen. Maar als zij meegaat in de wensen van de werkgevers om de cao aan te passen, vermindert de herkenbaarheid voor de achterban en loopt zij het risico nog meer leden te verliezen. Waardoor zij op haar beurt nog afhankelijker wordt van de welwillendheid van de werkgevers.

Als het niet lukt in overleg met de werkgevers de eigen doelen te realiseren kan de vakbeweging ook de route via de overheid volgen. Dat lijkt zij dan ook steeds vaker te doen. Een goed voorbeeld daarvan is de verhoging van het wettelijk minimumloon. Met de campagne Voor14, inmiddels omgedoopt tot Voor16, dringt de FNV er bij de overheid op aan om het minimumloon te verhogen naar €16 per uur en om de minimumjeugdlonen af te schaffen. Een minimumuurloon van €16 betekent een verhoging met 17%. Als de FNV dit doel weet te realiseren zullen ongeveer 1,5 miljoen werknemers in Nederland (17%) het hogere minimumloon ontvangen, terwijl er nu 400.000 werknemers tegen het minimumloon werken. Dit betekent dat voor de 17% van de werknemers (een op de zes) die het minst verdienen, het loon dan niet meer wordt bepaald door de cao, maar door de overheid. Zij zullen dus weinig belang meer hebben bij loononderhandelingen door de vakbond. Dat is precies de reden waarom de sterke Scandinavische bonden zich zo fel verzetten tegen een wettelijk minimumloon. Zij vrezen dat dit hun positie danig zal ondergraven. Het verklaart ook waarom de Duitse bonden pas voorstander van een wettelijk minimumloon werden, toen zij al zoveel

² Ministerie van SZW. Het al dan niet betrokken zijn van de vakbonden bij de totstandkoming van een cao. Augustus 2024.

terrein hadden prijsgegeven dat nog maar de helft van de werknemers onder een cao viel. Paradoxaal genoeg zal de vakbond, naarmate zij succesvoller is in het beïnvloeden van het overheidsbeleid, haar eigen positie verder ondermijnen, omdat de werkenden haar minder nodig hebben. Uit eerdere analyses van mij van de ledenontwikkeling over de tijd bleek ook dat het aantal vakbondsleden toeneemt als er wordt bezuinigd op de sociale zekerheid. Om toch aantrekkelijk te blijven zullen de vakbonden zich meer op andere terreinen moeten profileren, zoals de inhoud en de kwaliteit van het werk.

Wat staat de vakbeweging te doen?

Nu ik het eind van mijn betoog nader, hoopt u waarschijnlijk dat ik ga vertellen hoe de vakbeweging het initiatief weer naar zich toe kan trekken en zich structureel kan versterken. Daarin moet ik u teleurstellen. Ik heb de oplossing helaas ook niet op zak. Bovendien heb ik in het verleden al heel wat ideeën geopperd – voor werknemersaandelenbezit, een automatische prijscompensatie en dan stoppen met loononderhandelingen, pleiten voor hogere in plaats van lagere lasten, een cao-heffing, verkiezing van cao-onderhandelaars en een gelaagd cao-stelsel – maar geen daarvan is binnen de vakbeweging in vruchtbare aarde gevallen. Al staat de automatische prijscompensatie inmiddels – tien jaar later – wel weer hoog op de vakbondsagenda. Ik zal dan ook geen oplossing aandragen – mijn opvolger moet immers ook nog wat te doen hebben.

Maar ik wil wel aangeven waar naar mijn overtuiging de aandacht in de eerste plaats naar zou moeten uitgaan. Dat zijn de fundamenteën, de grondslagen van ons stelsel van collectieve arbeidsverhoudingen. Je zou de vakbeweging kunnen vergelijken met een anderhalve eeuw-oude boom die diepgeworteld is en toch zo flexibel dat hij soepel meebeweegt in de wind, van welke kant die ook komt. Maar hoe sterk die boom ook geworteld is, hij kan niettemin omvallen als iemand de bijl aan de wortels zet. De kans dat dit de komende tien jaar zal gebeuren is verre van denkbeeldig. Als de trend in de ledenontwikkeling van de afgelopen 20 jaar zich doorzet, zal de organisatiegraad van de vakbeweging onder werkenden al over een jaar of vijftien jaar tot het nulpunt zijn gedaald. De vakbeweging telt dan alleen nog gepensioneerde leden, zoals ik. Hoewel minder goed zichtbaar, zou zich aan werkgeverskant een parallelle ontwikkeling kunnen voordoen – al was het maar omdat werkgevers (anders dan ondernemingen) weinig reden meer hebben om zich te organiseren als zij geen vakbond meer tegenover zich vinden. Dit roept grote twijfels op over de houdbaarheid van het bestaande stelsel van collectieve arbeidsverhoudingen dat in hoge mate een voluntaristisch karakter heeft. Daarmee bedoel ik dat het is gebaseerd op vrijwilligheid: vrijwillig overleg tussen werkgevers- en werknemersorganisaties die geheel afhankelijk zijn van vrijwillig lidmaatschap. Die vrijwilligheid is op zich een groot goed. En het systeem heeft de afgelopen eeuw ook goed gewerkt. Maar dat het tegenwoordig minder vanzelfsprekend is om lid te worden van een vereniging dan vroeger, is algemeen bekend – en dat geldt voor werkgevers niet veel anders dan voor werknemers. Dat betekent echter dat een

systeem dat afhankelijk is van vrijwillig lidmaatschap op een steeds wankeliger basis berust. Het grote maatschappelijke belang van geregeld overleg tussen vakbonden, werkgeversorganisaties en de overheid – oftewel het poldermodel – staat wat mij betreft buiten kijf. Maar dat garandeert allerm minst dat het systeem vanzelf in stand blijft. Het is dan ook dringend noodzakelijk dat vakbonden, maar ook de werkgevers, zich buigen over de vraag of er alternatieven zijn voor het klassieke model op basis van vrijwillig lidmaatschap, die meer stabiliteit, continuïteit en legitimiteit garanderen. Tot mijn spijt stel ik vast dat voor deze vraag vooralsnog erg weinig belangstelling bestaat, noch bij vakbonden noch bij werkgevers.

Trage vragen

Maar laat ik optimistisch eindigen. De vakbeweging heeft al zoveel stormen doorstaan, dat zij hopelijk ook deze zal overleven. De vakbeweging is al meer dan honderd jaar een factor van grote betekenis in het Nederlandse sociaaleconomische bestel. Alle voorspellingen dat er voor haar geen rol meer zou zijn in de 21^e eeuw zijn tot nu toe gelogenstraft. Anno 2024 staat de vakbeweging nog fier overeind, terwijl de meeste van haar criticasters, zoals Gerrit Zalm en Eduard Bomhoff, inmiddels in vergetelheid zijn geraakt. (Ik zie sommige jongere aanwezigen vragend kijken, maar ik ga niet uitleggen wie dat zijn.)

Toen ik in 2003 als net aangetreden Henri Polak-hoogleraar een kennismakingsgesprek had met toenmalig FNV-voorzitter Lodewijk de Waal, drukte hij mij twee dingen op het hart. In de eerste plaats, zei hij, ben jij er voor de ‘trage vragen’, waar de vakbeweging, onder druk van de waan van de dag, niet de rust voor heeft om over na te denken. In de tweede plaats, zo vervolgde hij, zal ik als FNV-voorzitter wel eens publiekelijk afstand van je moeten nemen, maar trek je daar niets van aan; het is jouw rol om een onafhankelijke positie in te nemen. Ik heb de afgelopen 23 jaar, eerst alleen en vanaf 2011 met mijn collega’s van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging, geprobeerd de adviezen van Lodewijk zoveel mogelijk ter harte te nemen. Ik ben de FNV er, ondanks alles, zeer erkentelijk voor dat zij mij/ons die ruimte ook heeft gegund. Ik wens mijn opvolger – of mijn twee opvolgers moet ik eigenlijk zeggen – wie dat ook zullen zijn, veel sterkte en inspiratie toe om daaraan een vervolg te geven.