

# Innovatie in de polder: het draagvlakmodel

*Visienotitie Alternatief Voor Vakbond, september 2015*

*Auteurs: Martin Pikaart, Jozanneke Vanderveen*

## Inleiding

Er zijn fundamentele veranderingen gaande in Polderland. Enerzijds is de cao nog steeds een van de pijlers van het overlegmodel. Anderzijds zijn steeds minder mensen lid van een vakbond. Bovendien is de motivatie om lid te worden door de decennia heen veranderd en is de arbeidsmarkt diverser dan vroeger. Deze ontwikkelingen creëren uitdagingen voor het vakbondswezen. Vakbonden moeten van meer markten thuis zijn, maar zijn tegelijkertijd steeds minder een afspiegeling van de werkende bevolking. Toch is de heersende praktijk nog steeds dat alleen mensen die lid zijn van een vakbond, invloed kunnen uitoefenen op de inhoud van een cao. Met de huidige trend worden er dus steeds minder. Gestage afkalving van het ledenbestand van de bonden roept de onvermijdelijke vraag op of de cao wel overeind kan blijven en zo ja, hoe.

Ook de volksvertegenwoordiging en het kabinet zijn zich bewust van deze problematiek. Om die reden richtte het kabinet na discussies in het parlement een adviesaanvraag aan de Sociaal-Economische Raad (SER). In de brief van 18 augustus 2012 aan de Tweede Kamer waarin de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) de adviesaanvraag aankondigt, constateert hij dat de vakbeweging haar legitimatie niet primair ontleent aan het aantal leden, maar veeleer aan de rol die zij vervult in het dienen van algemeen belang van de sector en het land.<sup>1</sup> Zowel de minister als het unaniem gegeven advies van de SER benoemen dan ook, in lijn met een nadruk op sector- en landsbelang, het expliciet betrekken van niet-leden bij de cao als een oplossingsrichting (SER 2013, p. 40).

Alternatief voor Vakbond (AVV) hanteert een cao-model dat aansluit bij deze ontwikkelingen en dat, in lijn met het SER-advies, het betrekken van alle werknemers als kernelement ziet. Binnen dit 'inclusieve' of 'draagvlakmodel' is tijdens het cao-proces op meerdere momenten ruimte voor niet-leden om deel te nemen, met als belangrijkste innovatie dat alle werknemers over het conceptakkoord mogen stemmen, ongeacht lidmaatschap van AVV. Het draagvlakmodel staat met deze kenmerken in contrast met 'exclusieve' of 'ledenmodellen', waarin deze rechten, volledig of ten dele, voorbehouden zijn aan vakbondsleden.

---

<sup>1</sup> "Draagvlak van cao-afspraken", Kamerbrief 18 april 2012, referentie: AV/SDA/2012/5438

<sup>2</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013->

Hoewel het draagvlakmodel van AVV aanbevelingen van de SER oppakt, en dit model geen aanpassingen in wet- en regelgeving vergt, wordt toch een wezenlijk ander spel geïntroduceerd in de polder. Deze notitie weidt uit over de verschillen met traditionele, exclusieve modellen en gaat in op bezwaren die tegen het AVV-model worden geuit. Wij concluderen dat er in vele gevallen doorslaggevende redenen zijn om een draagvlakmodel voor te staan. Wil een vakbond heden ten dage representatief zijn, met name waar het sectoren met een lage organisatiegraad betreft, dan moet de nadruk verschuiven van vakbondslidmaatschap naar breed en feitelijk draagvlak onder alle werknemers.

### Ontwikkelingen

Al jaren daalt het aantal mensen dat lid is van een vakbond. Enkele cijfers: tussen maart 2013 en maart 2014 verloren de vakbonden gezamenlijk 30 duizend leden. Het totale ledenaantal van de vakbonden bedroeg vorig jaar 1,7 miljoen – zo'n 200 duizend minder dan op het hoogtepunt van 1,9 miljoen dat in 1999 bereikt werd (CBS 2012, p. 10). Met name opvallend is de trend dat het aantal 65+'ers onder de vakbondsleden door de tijd heen is toegenomen, terwijl het aantal leden tussen de 25 en 45 is afgenomen. De groep waarin het aantal vakbondsleden in 2013 het hardst daalde was de leeftijdscategorie 25-45 jaar.<sup>2</sup> In 2014 daalde dit aantal opnieuw.<sup>3</sup> Ter illustratie: bij Abvakabo FNV, de op één na grootste bond van het land, lag de gemiddelde leeftijd van de leden op 1 januari 2014 op 53,72 jaar (en van de mannen zelfs op 57,63). De gemiddelde leeftijd gaat al jaren omhoog (Abvakabo FNV 2013, p. 87).

Een tweede ontwikkeling heeft betrekking op de veranderde motivatie om lid te worden van een vakbond. Deze ontwikkeling hangt samen met de verminderde bereidheid in de samenleving algemeen genomen om lid te worden van verenigingen. Prof. mr. Evert Verhulp schetste in 2003 al de consequenties voor de vakbonden van een individualiserende samenleving: “[i]n het tijdperk van individualisering heeft de gedachte dat je vakbondslid wordt uit het oogpunt van alleen solidariteit minder gewicht” (Verhulp 2003, p. 18). Destijds becijferde FNV dat ruim 80% van de leden lid was geworden vanwege de individuele service die FNV bood aan haar leden (ibid.). In een recent onderzoek (februari 2015) onder het

---

<sup>2</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3924-wm.htm>, URL geraadpleegd op 16 juni 2015

<sup>3</sup> <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4153-ta.htm>, URL geraadpleegd op 29 juni 2015

EenVandaag Opiniepanel kwam naar voren dat 60% van de vakbondsleden lid is van de vakbond 'voor het geval men ze ooit nodig heeft'.<sup>4</sup>

Op het moment dat de motivatie voor lidmaatschap met name begint samen te hangen met de service waarop men aanspraak kan maken, rijst de vraag hoe dat de rol van vakbonden beïnvloedt. Als leden niet meer lid worden vanwege het gedachtegoed van een vakbond, kan een vakbondsvertegenwoordiger steeds minder gezien worden als een spreekbuis van de werknemers. Er is immers weinig inhoudelijk raakvlak tussen de vakbond en de werknemers.

Een derde belangrijke ontwikkeling is de toenemende diversiteit van de arbeidsmarkt. Vrouwen nemen meer deel dan 50 jaar geleden. Vroeger overheerste het model van de mannelijke kostwinner die 40 jaar lang 40 weken per jaar 40 uur per week werkte (zie bijv. Van der Lippe 1990, p. 131, voor gegevens over 1950). Heden ten dage vinden we naast vaste contracten steeds meer tijdelijke contracten, uitzendcontracten, payrollcontracten, nul-urencontracten, deeltijdcontracten en zzp'ers. De belangen van werkenden zijn daardoor minder homogeen geworden. Dit heeft consequenties voor het cao-overleg.

Toch wordt in deze veranderde omstandigheden nog steeds veel belang gehecht aan het cao-instrument; in de *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013* waarden de respondenten het bestaan van de cao gemiddeld met een rapportcijfer 8,04. De cao's zelf krijgen gemiddeld een 6,79 (TNO/CBS, 2014, p. 83). Dit lijkt weinig reden tot zorg te geven. Tegelijkertijd zitten diverse sectoren echter al geruime tijd zonder cao. In 2014 expireerden circa 525 cao's. Aan het einde van het jaar was slechts 67% van deze cao's vernieuwd; voor 173 cao's was nog geen nieuw akkoord tot stand gekomen. Deze cijfers zijn exclusief de cao's die al eerder verlopen waren en waarover in 2014 nog een nieuw akkoord moest worden bereikt (AWVN 2015, p. 11). Aan zowel vakbonds- als werkgeverszijde zijn klachten te horen over de opstelling van de andere kant. Als we deze ontwikkeling gezamenlijk met de besproken maatschappelijke veranderingen beschouwen, ligt het voor de hand te bekijken of de manier waarop cao's tot stand komen nog aansluit bij de hedendaagse realiteit.

### Representatie en feitelijk draagvlak

Representatie wordt in vakbondsland belangrijk geacht. 'Een goede vakbond is een representatieve vakbond', lijkt het devies. Het is daarom belangrijk te begrijpen wat representatie is, en welke vormen het kan aannemen. Om zicht te krijgen op wat er bedoeld wordt als binnen het cao-overleg gesproken wordt van 'representativiteit',

---

<sup>4</sup> [http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/Rapport%20vakbonden\\_1.pdf](http://www.eenvandaag.nl/uploads/doc/Rapport%20vakbonden_1.pdf), p. 3, URL geraadpleegd op 4 april 2015

bespreken we drie verschillende vormen, ontleend aan *The Concept of Representation* van Hannah Fenichel Pitkin (1967).

- 1) *De vertegenwoordiger als gemachtigde*. Bij deze vorm van representatie wordt de vertegenwoordiger belast met de taak om namens de vertegenwoordigden iets te vinden, maar krijgt de vertegenwoordiger geen letterlijke opdracht van de achterban. In zo'n geval geeft een achterban de taak om een oordeel te vormen uit handen aan de vertegenwoordiger. Bij deze vorm van vertegenwoordiging gaat het alleen om de *formele relatie* tussen de vertegenwoordiger en de vertegenwoordigden, en dus niet om de *inhoud* van het vertegenwoordigende werk. Er is dan ook altijd een formeel mechanisme vereist dat ervoor zorgt dat de verantwoordelijkheid van meningsvorming verplaatst wordt van alle betrokkenen naar de vertegenwoordiger (vgl. Pitkin 1967, hst. 3). Een voorbeeld van zo'n mechanisme is het houden van verkiezingen om een vertegenwoordiger te selecteren. Omdat zo'n mechanisme vereist is, kan deze vorm van representatie alleen plaatsvinden als de groep georganiseerd is, zoals binnen een vereniging of een staat. Volksvertegenwoordigers worden formeel gemachtigd om namens het volk iets te vinden. Dat hierin niet (officieel) verondersteld wordt *wat* de vertegenwoordiger moet vinden, blijkt uit het feit dat Kamerleden zonder last of ruggespraak hun werk moeten of mogen uitvoeren.

Deze vorm van formele vertegenwoordiging valt te koppelen aan het principe van *formeel draagvlak*, wat wil zeggen dat een vakbond daadwerkelijk leden in een branche moet hebben die (impliciet of expliciet) de vertegenwoordiger machtigen om over de cao te onderhandelen. Zonder formeel draagvlak zou de vertegenwoordiger namens niemand optreden, en zou er dus uiteindelijk geen formele representatie plaatsvinden.

- 2) *Vertegenwoordiging als afspiegeling*. In andere gevallen wordt de vertegenwoordiger niet daadwerkelijk met de vertegenwoordigende taak belast, maar wordt de vertegenwoordiger als zodanig aangekeken omdat deze bepaalde kenmerken deelt met een groep. Zo kan een kleine groep representatief zijn voor een grotere groep door overeenkomsten in bijvoorbeeld leeftijd, beroepsgroep of geslacht. Deze vorm van representatie heeft dus betrekking op afspiegeling. Als we zeggen dat een individu representatief is voor een bepaalde groep, dan bedoelen we dat die persoon bepaalde kenmerken van de groep weerspiegelt. Bij deze vorm van representatie gaat het er niet om wat de representant *doet*, maar wat deze *is* (vgl. Pitkin 1967, hst. 4.) Deze vorm van representatie komt al voor sinds de Atheense democratie, waar veel officiële functies per lot verkozen werden. Ook in de juryrechtspraak worden de leden willekeurig geselecteerd (Pettit

2010, p. 429). Het achterliggende idee is dat degenen die de officiële functies vervullen, als het ware een miniatuurweergave van de gehele samenleving zijn. In de volksvertegenwoordiging kun je ook deze vorm van representatie herkennen. Vaak wordt het als wenselijk gezien dat het parlement een afspiegeling van de bevolking is. Men hoopt dan op een parlement dat de politieke voorkeuren en sommige demografische kenmerken (denk aan geslacht, leeftijd en sociaal-culturele achtergrond) proportioneel weergeeft. De tweede vorm is in het geval van het cao-overleg niet zo zeer van toepassing op de onderhandelaars. Naar deze vorm wordt echter wel vaak verwezen als het gaat over de 'representativiteit van de vakbonden'. Als men vraagt naar de representativiteit van een vakbond, vraagt men niet alleen naar het aantal leden, maar ook naar de mate waarin de achterban van een vakbond bijvoorbeeld qua leeftijd een afspiegeling is van het totale bestand aan werknemers in een sector. In deze vorm zijn dus de vakbondsleden representatief voor alle werknemers in een sector.

- 3) *De vertegenwoordiger als boodschapper.* In nog andere gevallen spreekt de vertegenwoordiger namens een groep. In dit geval geeft de groep het oordeel niet uit handen aan de vertegenwoordiger, zoals bij de eerste vorm. Wat de vertegenwoordiger zegt, is de mening, of dient het belang, van de groep namens wie de vertegenwoordiger spreekt. Als de vertegenwoordiger dit niet doet, is er sprake van mislukte vertegenwoordiging (vgl. Pitkin 1967, hst. 6). Vaak zal het voor deze vorm nodig zijn dat de vertegenwoordiger een letterlijke opdracht krijgt. Soms zal een woordvoerder echter ook zo goed weten volgens welke principes geredeneerd moet worden, dat deze, zonder de opdrachtgever te raadplegen, de juiste mening kan vormen ('*gyroscopic representation*', Mansbridge 2003, p. 522). In het geval van de volksvertegenwoordiging zien we deze vorm terug bij verkiezingen. Kiezers kunnen dan een oordeel uiten over of degene op wie ze de vorige keer stemden in de tussentijd hun mening adequaat heeft geuit of hun belang goed heeft vertegenwoordigd.

De derde vorm is gekoppeld aan *feitelijk draagvlak*; er is pas sprake geweest van goede vertegenwoordiging als hetgeen de cao-onderhandelaars hebben uitgedragen overeen komt met de mening van de achterban. Er kan vooraf een letterlijke opdracht geformuleerd worden door de achterban. Ook kan het resultaat van de onderhandeling achteraf getoetst worden door bijvoorbeeld te stemmen.

Deze vormen van representatie sluiten elkaar niet uit - integendeel. Zoals het voorbeeld van de volksvertegenwoordiging al duidelijk maakt, kan het zelfs erg logisch zijn als ze tegelijkertijd voorkomen. Ze zijn bovendien, zoals aangegeven, alle

drie relevant voor het vakbondswezen. De vraag is nu: als we het hebben over representativiteit in het kader van het cao-overleg, op welke vorm doelen we dan? Is een van deze drie vormen de 'ideale' vorm, of de meest relevante vorm?

Er is reden om te denken dat de derde vorm van representatie, waarbij de vertegenwoordiger optreedt als boodschapper van de groep, en waarbij de mening van die groep adequaat wordt weergegeven of de belangen adequaat worden behartigd, de meest belangrijke vorm is. Je kunt de formele procedure om een gedelegeerde te selecteren (vorm 1), en het streven naar een vorm van afspiegeling (vorm 2) dan zien als manieren die – hopelijk – bijdragen aan het bereiken van de derde vorm. Dat wil zeggen: een goed selectiemechanisme (vorm 1) delegeert diegene die het beste kan optreden als boodschapper van de groep (vorm 3). En als er sprake is van afspiegeling in de delegatie, of in een subgroep (vorm 2), hoopt men dat die delegatie of subgroep de mening zal verkondigen van de gehele groep (vorm 3). De eerste en de tweede vorm dragen dan dus bij aan het bereiken van waar het eigenlijk om draait, namelijk: het uiten van de mening, of het behartigen van de belangen, van de gehele groep, ofwel: de derde vorm van representatie.

Als we het hebben over 'de gehele groep', kan dat in het kader van het cao-overleg alleen maar verwijzen naar alle werknemers die onder een cao gaan vallen. Immers, als we het hebben over de representativiteit van een vakbond, dan vragen we ons af of de leden van die vakbond een afspiegeling zijn (vorm 2) van alle werknemers in de branche. De reden dat we graag representatieve vakbonden willen (in de tweede vorm), is dat we hopen of verwachten dat als een representatieve bond een gedelegeerde stuurt (vorm 1), deze gedelegeerde dan de belangen zal behartigen van alle werknemers en daarmee feitelijk draagvlak zeker zal stellen (vorm 3). Dit leidt tot de conclusie dat waar het uiteindelijk om draait, het behartigen van de belangen van alle werknemers is.

De volgende vraag is welk cao-model het beste in staat is dat doel te bereiken. Op het moment dat de eerste en tweede vorm van representatie vooral een instrumenteel doel hebben – namelijk: bereiken dat de vakbond optreedt als boodschapper van de werknemers – kunnen we stellen dat het formele mechanisme en het afspiegelingsprincipe alleen nagestreefd hoeven te worden voor zover ze bijdragen aan dat doel van feitelijk draagvlak. Let wel: de kans is groot dat een goed formeel mechanisme (vorm 1) en een achterban die een goede afspiegeling vormt (vorm 2) bijdragen aan het bereiken van feitelijk draagvlak. Echter, het beroep op het formele mechanisme en het afspiegelingsprincipe kan worden aangepast al naar gelang dat nuttig is en tot goede resultaten leidt met betrekking tot feitelijk draagvlak. Overigens is feitelijk draagvlak natuurlijk wenselijk omdat verwacht wordt dat dit een indicatie geeft dat het uiteindelijke doel bereikt is: goede arbeidsvoorwaarden. In

tegenstelling tot feitelijk draagvlak zijn het formele mechanisme en het afspiegelingsprincipe zijn hiervoor niet op directe wijze een maatstaf.

### Draagvlakmodel

Het is vanuit de wens om de belangen van alle werknemers te vertegenwoordigen, oftewel: de wens om feitelijk draagvlak te creëren, dat AVV het draagvlakmodel heeft ontwikkeld. Als AVV onderhandelt over een cao, dan zijn er gedurende het gehele proces mogelijkheden voor werknemers – ongeacht lidmaatschap van AVV – om deel te nemen en inspraak te hebben. Alle werknemers die onder de betreffende cao gaan vallen mogen stemmen over het bereikte conceptakkoord. Voorwaarde voor AVV om een cao te ondertekenen is dat ten minste de helft van het totale aantal voor- en tegenstemmen vóór de cao wordt uitgebracht. Deze aanpak staat in sterk contrast met de huidige manier van werken van de meeste traditionele vakbonden, waar inspraak doorgaans gereserveerd blijft voor vakbondsleden en niet altijd een open stemming over cao's wordt gehouden onder de leden.

De tegenstanders van het draagvlakmodel menen dat freeridgedrag wordt aangemoedigd als ook niet-leden mogen meepraten. Ze krijgen immers de voordelen van inspraak, maar hoeven geen vakbondscontributie te betalen. Hoewel het de vakbond sterker zou maken als meer mensen lid zijn, is het geen verstandige strategie om niet-leden uit te sluiten van inspraak. Ten eerste gaat zo kennis, ervaring en de diversiteit aan belangen verloren die zinvol is bij het opstellen van een cao. Als 'de gewone werknemer' niet aan de onderhandelingstafel zit, blijft een belangrijk perspectief buiten beschouwing. Ten tweede negeert de uitsluitingsstrategie een tendens die niet zomaar een halt toe te roepen valt. Werknemers zullen niet plotseling vakbondslid worden als ze anders niet mee mogen praten over de cao. Met een vergrijzende achterban bij de vakbonden zal de cao echter wel steeds slechter aansluiten bij de wensen en behoeftes van de gemiddelde werknemer. Deze afstand maakt het nog minder aantrekkelijk om lid te worden van een vakbond. Door een dogmatische houding over de rechten van leden ten opzichte van niet-leden wordt de positie van de vakbeweging dus zwakker, in plaats van sterker.

Het is merkwaardig dat het bezwaar betreffende freeridgedrag dat tegen het model van AVV wordt geuit, juist komt vanuit andere vakbonden, die immers zitting hebben in de SER. Zofals hierboven al besproken werd, raadde de SER in 2013 aan om ook niet-leden te betrekken bij het cao-proces. Op voorhand is natuurlijk duidelijk dat, als dit de praktijk wordt, de waarde van lidmaatschap devalueert. Niet-leden krijgen zo immers deels dezelfde voorrechten als leden. Het SER-advies zegt daarmee impliciet: maak je niet zo druk om het geringe aantal leden. Het zet in op een toekomst van het cao-overleg die rekening houdt met de hardnekkige

maatschappelijke tendens dat mensen minder geneigd zijn lid te worden van vakbonden en andere verenigingen.

Juist omdat deze tendens onmogelijk genegeerd kan worden, is het draagvlakmodel een model dat goed aansluit bij de tijd. Het springt in op maatschappelijke ontwikkelingen, en probeert via een nieuwe weg hetzelfde doel te bereiken: belangenbehartiging van alle werknemers in een sector, door feitelijk draagvlak te maximaliseren. Dit vereist een actieve betrokkenheid van werknemers en een actieve inzet van de vakbond om zo veel mogelijk werknemers bij het proces te betrekken. De technologische ontwikkelingen van de afgelopen decennia bieden hiervoor veel nieuwe mogelijkheden. Ook samenwerking met ondernemingsraden biedt vaak goede mogelijkheden. De insteek van AVV sluit daarmee aan bij een onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW uit 2006, dat suggereert dat de medezeggenschap zich kan ontwikkelen tot “coalitiepartner van de bonden” (Van het Kaar et al. 2006, p. 227).

#### Inclusief versus exclusief

Het draagvlakmodel verschilt op enkele cruciale punten van het traditionele model. Het vraagt om te beginnen een flexibeler instelling van de onderhandelaars. Die hebben immers niet alleen te maken met de wensen van een doorgaans relatief kleine en goed bereikbare groep werknemers (de vakbondsleden), maar met die van een meestal veel grotere, heterogene en moeilijk bereikbare groep – een groep, ook, die mogelijkerwijs pas wat van zich laat horen in een laat stadium van het traject.

Een opmerkelijk verschil is ook, dat het proces van nature transparanter en de communicatie feitelijker wordt. Het is immers onhoudbaar om (te) zeer af te wijken van de realiteit bij communicatie met een grote groep die zeker ook – en misschien zelfs grotendeels – gevoed wordt door andere informatiekanalen. ‘*Fact checks*’ zijn aan de orde van de dag in deze tak van sport. Bovendien kunnen de onderhandelaars in hun communicatie niet a priori rekenen op een gunstig gestemde lezer, zoals bij het traditionele ledenmodel wel het geval is.

Een ander cruciaal verschil is natuurlijk dat binnen het draagvlakmodel een online enquête wordt gehouden om te bepalen of de cao getekend kan worden. Dat de enquête online is en door alle werknemers ingevuld mag worden, bepaalt het open karakter van het draagvlakmodel. Tegelijkertijd moet bij een open stemming opgepast worden voor stemfraude. Er zijn verschillende manieren waarop dit risico beperkt of uitgesloten kan worden, die echter wel moeten worden afgewogen tegen de drempels die ze opwerpen voor deelname aan de enquête.

Een ander verschil is dat het algemeen belang meer doorklinkt in het inclusieve model. Een onontkoombaar gevolg is dat de vakbond zichzelf minder belangrijk acht



dan de werknemers waarvoor hij in het strijdperk treedt. Tegelijkertijd brengt dit met zich mee dat een ander onderdeel van het eerder geciteerde SER-advies, namelijk het advies om door middel van cocreatie tot een vernieuwing in de cao te komen, goed aansluit bij het draagvlakmodel.

### Conclusie

Anno 2015 staat de cao, de pijler van ons sociaal-economisch overlegmodel, onder druk. Vergrijzing, zowel de algemene als de nog sterkere van de vakbonden, individualisering, de vergaande versobering van de welvaartsstaat, en nog diverse andere factoren brengen met zich mee dat het klassieke ledenmodel in veel sectoren aan legitimiteit verliest. Om te voorkomen dat het draagvlak onder de cao wegvalt, hanteert AVV het draagvlakmodel, waarbij alle werknemers in de sector, ook de niet-leden, in staat worden gesteld een stem uit te brengen. Op het moment van schrijven heeft AVV dit model in een vijftal zeer verschillende sectoren met succes toegepast. Het ligt in de lijn der verwachting dat meer sectoren spoedig volgen. De theoretische en normatieve onderbouwing die in deze notitie geleverd is, heeft de lezer hopelijk kunnen overtuigen van de aantrekkingskracht van het draagvlakmodel.

### Referenties

Abvakabo FNV. 2014. *Jaarverslag 2013*.

AWVN. 2015. *Eindevaluatie cao-seizoen 2014. Een overgangsjaar*.

Centraal Bureau voor de Statistiek. 2012. "Vakbeweging en organisatiegraad van werknemers." *Sociaaleconomische trends* 4:9-25

Hoed, den, Frank. 2013. "Wie redt de cao?." *Forum* 5:22-25.

Kaar, van het, Robbert, Evert Smit, Wout Buitelaar, Robin Colard, Marc van der Meer, Jan Popma, Frank Tros. 2006. *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap*.

Lippe, van der, Tanja. 1992. "De verdeling van huishoudelijk en betaald werk in Nederland." *Mens en Maatschappij*. 67 (2): 128-139.

Mansbridge, Jane. 2003. "Rethinking Representation." *The American Political Science Review* 97 (4):515-528.

Pettit, Philip. 2010. "Representation, Responsive and Indicative." *Constellations* 17 (3):426-434,

Pitkin, Hanna Fenichel. 1967. *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press.

Sociaal-Economische Raad. 2013. *Verbreding draagvlak cao-afspraken, Advies 13/03, augustus 2013*. Uitgebracht aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

TNO en CBS. 2014. *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013. Methodologie en globale resultaten.*

Verhulp, Evert. 2003. *Maatwerk in het arbeidsrecht?* Amsterdam: Vossiuspers UvA.