



**Guido van Woerkom, voorzitter
Raad van Toezicht AWWN**

‘Overleg werkt’

Geef HR-thema's meer aandacht in de bestuurskamer. Alleen dan kan een bedrijf zijn binding met de samenleving borgen en excelleren als werkgever en onderneming. Guido van Woerkom, voorzitter van de Raad van Toezicht van de nu bijna honderdjarige werkgeversvereniging AWWN, ziet voor werkgevers de komende jaren voldoende uitdagingen.

TEKST

Jannes van der Velde

BEELD

Martin Waalboer

‘AWWN zet al honderd jaar een stempel op de arbeidsverhoudingen in Nederland. Dat is heel bijzonder. In het verleden ligt veel toekomst verscholen. Overleg is een dominant begrip in de geschiedenis van AWWN. Met elkaar praten, luisteren en vragen stellen vormt de basis van eigenlijk alle maatschappelijke vooruitgang in Nederland in de afgelopen eeuw. In het huidige maatschappelijke klimaat vergeten we weleens hoe goed dat door de jaren heen heeft gewerkt en nog steeds kan werken.’ Guido van Woerkom kan het weten. Zijn loopbaan speelde zich voor het grootste deel af op het snijvlak van bedrijfsleven, werkgeversverenigingen, vakbonden en politiek. Als voorzitter van de Raad van Toezicht van werkgeversvereniging AWWN mag hij reflecteren op die wereld.

‘Communicatie’ – Van Woerkom zegt het met ironische nadruk en in lettergrepen: com-mu-ni-catie – ‘via Twitter en dergelijke platformen zet partijen alleen maar vaster in hun eigen mening.

Men is niet geneigd om de eigen mening kritisch te bekijken en om anderen uitleg over hun mening te vragen. Men is ook niet geneigd te onderzoeken en te redeneren vanuit de feiten. Gevolg is polarisatie en afbrokkelend vertrouwen.’ ‘De neiging tot polarisatie breidt zich als een olievlek uit. Je kunt je afvragen of in het mislukte centrale overleg over een pensioenakkoord de partijen elkaar wel goed hebben verstaan. Het kabinet zette de premier in. Dat wordt alleen maar gedaan als men – het kabinet – ervan overtuigd is dat de zaak zo goed als rond is. En dan toch die mislukking...’ Het overlegmodel verkeert in een crisis, wil Van Woerkom maar zeggen. ‘Dat is een reden om grote vragen te stellen. Doen de juiste partijen nog mee aan het grote overleg? Wie zijn de juiste partijen? Wie vertegenwoordigt wie? Welk belang vertegenwoordigt men? Staat de vakbeweging nog voor het algemene werknemersbelang? Op dit ogenblik lijkt het in ieder geval steeds meer uitsluitend om ledenbelang te draaien.’

Is het overlegmodel vastgelopen?

‘Daar moet ik twee dingen op zeggen. Ten eerste: op centraal niveau is er een groot probleem, dat is wel duidelijk. Maar het is niet de eerste crisis. In de jaren zeventig en begin jaren tachtig was het ook meer strijd dan samenwerking. Vastgeroeste opvattingen. De doorbraak kwam met het veelgeroemde Akkoord van Wassenaar. De kracht van dat akkoord was de eenvoud: loonmatiging in ruil voor werkgelegenheid. Alle partijen wisten wat ze moesten leveren. Ik denk ook niet dat er toen een doorrekening heeft plaatsgevonden, zoals tegenwoordig alles doorgerekend schijnt te moeten worden. Er was een duidelijke ontwikkelingsrichting gekozen en dat leverde in de jaren daarna een geweldige dynamiek op. Het zou me niet verbazen als er op zeker moment weer zo’n doorbraak komt. Eigenlijk is het wachten daarop.’ ‘Het tweede: we moeten ons niet blindstaren op het centraal overleg. Op decentraal niveau zijn er veel minder problemen en voor zover er problemen

zijn, zijn die van een andere aard. Ja, er wordt wat meer actie gevoerd en gestaakt dan in andere jaren, maar dat is een vrij gewoon verschijnsel in tijden van economische groei. Desondanks loopt het afsluiten van cao's in een normaal tempo, zo blijkt uit de maandelijkse cao-rapportages van AWWN. De enige verklaring daarvoor is dat in het cao-overleg de partijen wel naar elkaar luisteren en elkaar begrijpen.'

Terug naar het centrale niveau. U stelde de vraag of de vakbeweging nog wel het algemene werknemersbelang vertegenwoordigen. Geldt een vergelijkbare redentatie voor de werkgevers?

'Natuurlijk. Maar de werkgeversverenigingen hebben minder problemen als het gaat om de breedte van de groep die bij hen is aangesloten. Toch geldt ook voor hen dat ze attent moeten blijven: sluit ons ledenbestand nog wel aan op de ontwikkelingen in de maatschappij? De opkomst van nieuwe sectoren is zo'n ontwikkeling die dwingt tot actie. Daarbij moeten werkgevers en hun organisaties kritisch naar hun eigen handelen blijven kijken. Bieden wij de andere partijen wel voldoende perspectief? Een overlegmodel moet leiden tot win-winsituaties, anders loopt het model inderdaad vast.'

In het verleden ligt veel toekomst verscholen, zei u aan het begin van dit gesprek. Wat zijn de uitdagingen voor werkgevers?

'Op de korte termijn moeten zij zien om te gaan met de krapte op de arbeidsmarkt. Achter dit conjuncturele fenomeen gaan echter trends schuil die stelselmatig aandacht vereisen. Arbeid wordt hoogwaardiger, er zijn meer hoogopgeleide mensen van wie meer eigen initiatief wordt verwacht in hun werk. Werkgevers moeten dat veel meer dan nu faciliteren: de randvoorwaarden scheppen waarbinnen de werkenden waarde kunnen toevoegen. Leiding geven in de 21ste eeuw is echt van een andere orde dan in de 20ste eeuw.'

'Dat betekent ook dat de HR-functie een andere strategische focus krijgt: meer gericht op het optimaal gebruikmaken van de talenten, capaciteiten en vaardigheden van medewerkers. In de nabije toekomst gaat het in het personeelsbeleid steeds meer om ontplooiing van medewerkers, met duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling als belangrijkste kernbegrippen. Dat is noodzakelijk om als bedrijf succesvol te blijven.'

'Daardoor moet HR óók een belangrijke rol spelen bij het waarmaken van maatschappelijke relevantie. Bedrijven staan steeds nadrukkelijker stil bij hun plek in de samenleving, onder meer omdat nieuwe generaties werknemers dat van hen verlangen.'

'In het vertrouwen van de samenleving ligt misschien wel de grootste uitdaging voor het bedrijfsleven. Is er wat dat betreft sprake van een crisis? Ja en nee. Ja, want de relatie tussen bedrijfsleven en samenleving op hoofdlijnen staat onder druk, met kreten als 'een kabinet van de grote bedrijven' als sterkste aanwijzing. Tegelijkertijd moet je ook vaststellen dat die crisis niet heel diep kan zitten. Het grootste deel van de beroepsbevolking werkt bij bedrijven en Nederlandse werknemers zijn overwegend behoorlijk tevreden. Ik ben geneigd te denken dat er een discrepantie is tussen het grote, centrale niveau en het niveau van de werkvloer – net zoals er ook een discrepantie is tussen centraal en decentraal overleg.'

100 jaar AWWN



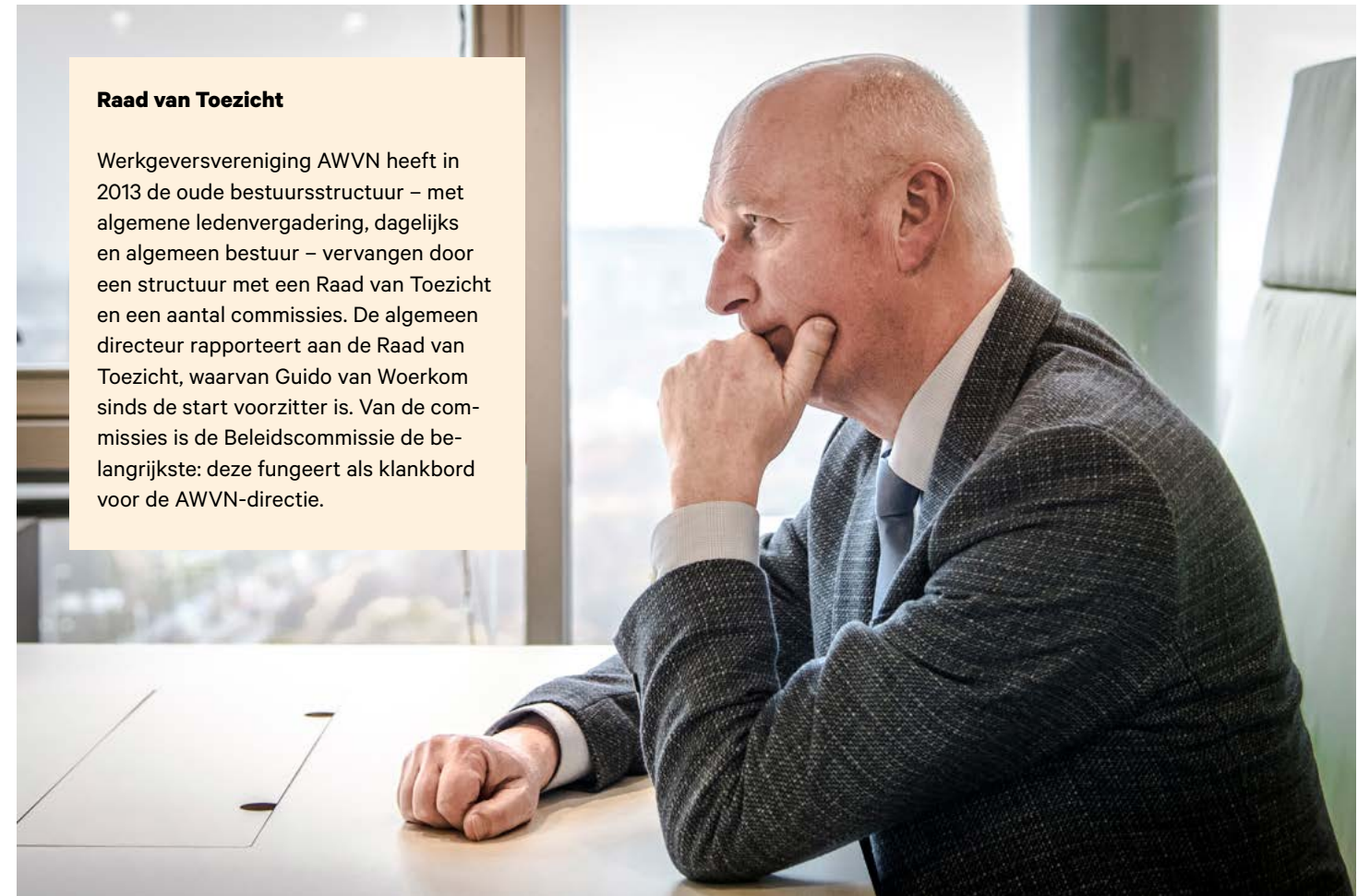
Werkgeversvereniging AWWN bestaat in 2019 honderd jaar. Dat bijzondere feit wordt gedurende het hele jaar gevierd met een groot aantal activiteiten voor en met de leden van AWWN (waaronder een aantal die honderd jaar onafgebroken lid zijn). Hoogtepunt van de festiviteiten wordt het eeuwfeest (congres en feestavond) op 20 juni in Haarlem. Het jubileumprogramma staat binnenkort online.

De Algemene Werkgeversvereniging Nederland werd opgericht om namens bedrijven te onderhandelen met de – toen nog jonge – vakbonden. De activiteiten draaiden destijds om arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen; tegenwoordig biedt AWWN een breed scala aan dienstverlening op HR-gebied.

Met elkaar praten, luisteren en vragen stellen vormt de basis van eigenlijk alle maatschappelijke vooruitgang in Nederland

Raad van Toezicht

Werkgeversvereniging AWWN heeft in 2013 de oude bestuursstructuur – met algemene ledenvergadering, dagelijks en algemeen bestuur – vervangen door een structuur met een Raad van Toezicht en een aantal commissies. De algemeen directeur rapporteert aan de Raad van Toezicht, waarvan Guido van Woerkom sinds de start voorzitter is. Van de commissies is de Beleidscommissie de belangrijkste: deze fungeert als klankbord voor de AWWN-directie.



Dat klinkt redelijk abstract.

'Ja, maar met voor ondernemingen een voor de hand liggende maatregel als uitvloeisel: geef meer aandacht aan HR-thema's in bestuurskamers en rvc's. Onder druk van de recessie en – internationale – ontwikkelingen heeft het HR-beleid de afgelopen decennia minder aandacht gekregen. Op topniveau werd er vooral over gesproken in abstracte termen. Dat moet en zal veranderen, ik ben ervan overtuigd dat de HR-functie meer ruimte krijgt in de bedrijfstop. We moeten meer oog hebben voor de *license to operate* en de maatschappelijke waarde van bedrijven. Alleen dan kan een bedrijf zijn binding met de samenleving borgen en als werkgever succesvol zijn om als onderneming te kunnen excelleren.'

Guido van Woerkom

Na zijn rechtenstudie werkte Guido van Woerkom (63) onder meer bij Albert Heijn en vervulde hij directiefuncties bij communicatieadviesbureau BBDO Groep Nederland. In augustus 1999 werd de toen nog onbekende Van Woerkom hoofddirecteur van de ANWB, een functie die hij vervulde tot 2014. Van Woerkom heeft een groot aantal toezichthoudende en bestuurlijke functies – veelal als voorzitter – onder meer bij KNGF (de beroepsvereniging

van fysiotherapeuten), Ymere (woningcorporatie in de Metropoolregio Amsterdam), Vereniging van Toezichthouders bij woningcorporaties, GGZ Rivierduinen en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij OostNL. Hij is bijna twintig jaar bestuurslid van AWWN en sinds 2013 voorzitter van de Raad van Toezicht. Daarnaast is Van Woerkom bestuurslid van VNO-NCW en plaatsvervangend lid van de Sociaal-Economische Raad.