

TIJD VOOR IETS ANDERS

Harry van de Kraats

vertrekkend directeur AWWN

Foto: Tim Ireland

Na bijna zeven jaar AWWN heeft Harry van de Kraats besloten dat het tijd is voor verandering. 'Eens een poos helemaal zelf verantwoordelijk zijn voor succes of falen.' Na veel 'indringende gesprekken en nadenken' ging in de loop van de zomer de kogel door de kerk. Van de Kraats laat zijn werkgeversvereniging op 1 januari zakelijk gezond achter. En de opvallendste verandering voor de buitenwereld: met een sterk verbeterd maatschappelijk profiel.

TEKST
Pier Gerlofs

Harry van de Kraats (1966) studeerde rechten in Utrecht. Hij begon zijn loopbaan bij Unilever waar hij diverse HR-functies vervulde. Tussendoor maakte hij een uitstapje naar Wolters Kluwer waar hij commercieel directeur was. Van 2005 tot 2010 was Van de Kraats directielid bij TomTom International. In 2010 volgde de overstap naar NS; daar werd hij verantwoordelijk voor het HR-beleid. In 2013 werd Van de Kraats aangesteld als algemeen directeur van werkgeversvereniging AWWN.

Van de Kraats oogt ontspannen op de zestiende verdieping van de Haagse Malietoren, centrum van ondernemend en werkgevend Nederland. Uitzicht op het Malieveld – de plek waar de afgelopen maanden veel onvrede een uitweg vond.

Het is mooi geweest?

'Ja. Ik heb een fantastische tijd gehad bij AWWN en de club zit echt in m'n hart, maar de tijd, mijn tijd, dringt en ik wil nog eens iets heel anders doen.'

U begint in januari 2020 als partner bij het Amsterdamse executive searchbureau Maes & Lunau. Werving en selectie. De keuze daarvoor heeft bij de buitenwacht verbazing gewekt.

'Dat begrijp ik aan de ene kant wel. Bij AWWN ben ik algemeen directeur en ik stap over naar een heel andere functie. Maar dat is nu juist wat mij op dit ogenblik zo aantrekt. De afgelopen 25 jaar heb ik directiefuncties in het bedrijfsleven bekleed. Daar heb ik veel ervaring opgedaan. Die ervaring wil ik de komende periode graag inzetten, door directeuren en ceo's te adviseren over de samenstelling van hun teams en door kandidaten te helpen de juiste keuze te maken in hun loopbaan. Inhoudelijk past mij dit, in combinatie met veel ervaring in diverse sectoren en mijn HR-achtergrond.'

Het grote bedrijfsleven lonkt niet?

'Natuurlijk heb ik nagedacht over een terugkeer naar het grote bedrijfsleven. Met veel mensen heb ik gesproken over de mogelijkheden. Misschien later, maar nu niet.' Korte pauze. 'Ik heb gewikt en gewogen en uiteindelijk gekozen voor een heel nieuw avontuur.'

En de politiek? U volgde samen met Mark Rutte de interne managementopleiding van Unilever.

'En vervolgens gingen we elk ons eigen weg, de weg die ieder van ons het beste paste. Ik heb de laatste jaren natuurlijk regelmatig met mensen in de politiek gesproken. Aan de ene kant heeft de politiek haar aantrekkingskracht.' Ironische lach. 'Ik houd er natuurlijk wel van om een beetje invloed te kunnen uitoefenen en ik heb ook wel ideeën over waar het naartoe moet met Nederland, zeker als het gaat over de sociaaleconomische onderwerpen. Echter: de politiek is opportunistischer geworden en veel mensen in de Tweede Kamer hebben veel ambitie maar weinig ervaring. Dat was vroeger anders. Bovendien staat het langetermijnbeleid onder druk doordat er veel partijen nodig zijn om een meerderheid te vergaren. Het lijkt wel of het primaat voor beleid steeds meer bij de fracties komt te liggen en dat het kabinet verwordt tot uitvoerder. Dat is jammer en moet anders.'

U sprak de afgelopen tijd vaak over de regeldruk waaronder Nederland lijdt. U ziet zichzelf niet als de man die een grote dereguleringsoperatie gaat leiden?

'Nee, nu niet in ieder geval, hoewel mijn handen jeuken. Overregulering is de onderstroom waarop veel maatschappelijke onvrede naar boven komt. Soms in de vorm van massale demonstraties.' Van de Kraats wijst richting het Malieveld. 'Het boerenbedrijf heeft onderhand sterke overeenkomsten met een administratiekantoor. Dit moet, dat moet, dit mag niet, dat juist wel en dit formulier invullen a.u.b. om het te bewijzen. Op papier, wel te verstaan. Papier...'



Oktober 2013. Van de Kraats overhandigt minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een symbolische cheque. In het sociaal akkoord van 2013 zijn afspraken gemaakt over banen voor arbeidsbeperkten. AWWN besluit zich hard te maken voor de eerste 7.500 banen. In samenwerking met De Normaalste Zaak en tal van werkgevers zijn die eind 2015 gerealiseerd.

Foto: Marscha Bakker



Een ware publiciteitsgolf volgt op de plannen die Van de Kraats tijdens het jaarcongres 2014 presenteert voor Nederland. Alle media besteden ruim aandacht aan de ideeën over sociale zekerheid, flexibilisering van de arbeidsmarkt en het voorkomen van een maatschappelijke tweedeling, zoals beschreven in het manifest *Een verantwoorde weg naar groei*. Premier Rutte neemt het eerste exemplaar in ontvangst.

Foto: Marscha Bakker



Tijdens de bijeenkomst ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van AWWN, juni 2019, staat Van de Kraats stil bij de vraag wat werkgeverschap de afgelopen eeuw de samenleving heeft gebracht, waarom de waarden van werkgevers onder druk staan, en hoe we de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgevers weer kunnen versterken. Foto: Liesbeth Dingemans

Maatschappelijke onderwerpen die Van de Kraats namens de werkgevers op de kaart zette:

- sociale zekerheid voor alle werkenden (óók flexwerkers)
- pensioen voor zzp'ers
- gelijke behandeling van werkenden ongeacht contractvorm
- meer mensgericht denken en handelen in raden van bestuur
- maatschappelijk verantwoord ondernemen
- inclusief werkgeven.

Ik voel me heel erg verbonden met de traditie van de sociaal bewogen ondernemers

'Laat ik mij beperken tot mijn eigen werkerterrein. Een van de drijvende krachten achter de flexibilisering van arbeid is de enorme regeldruk die werkgevers er gratis bij krijgen als ze iemand in vaste dienst nemen en de risico's die daarachter verscholen zitten. De werkgever is een verlengstuk van de Belastingdienst en sociale-zekerheidsinstellingen geworden, van de overheid. Het is toch raar, als je het van een afstand bekijkt: een werkgever huurt iemand in, die persoon wordt na een poosje ziek, de werkgever moet hem of haar twee jaar doorbetalen en dan ook nog een afkoopsom betalen. Ja, dat is te verzekeren, maar ook dat is weer rompslomp en verzekeren is echt niet gratis. Door de overvloed aan regels begrijpen de mensen in het land het beleid niet goed meer. Dat is het probleem. Daar komt bij dat wijzigingen in wetgeving, bijvoorbeeld de verhoging van de AOW-leeftijd, niet zijn voorzien van goed flankerend beleid – en dat is wel nodig. Helaas zien we datzelfde patroon ook bij het stikstofbeleid, de jeugdzorg en zo zijn er veel meer voorbeelden te noemen. Het is uit de hand gelopen.'

'We moeten met verstand nadenken over ons klimaat, over de arbeidsmarkt, over de economie. Maar ons niet laten gijzelen door regels en wetten. Het kan niet waar zijn dat we juridisering laten voorgaan op het gesprek, de overlegconomie. De wetten gaan ons niet redden, het goede gesprek wel. Dat gaat over: 'Wat vinden we ervan?' Dat is toch wat we nodig hebben?'

U zei een jaar geleden iets vergelijkbaars over de arbeidsmarkt.

'Ja, de arbeidsmarkt is uit de hand gelopen. Af en toe geen touw meer aan vast te knopen voor wie er niet direct bij betrokken is. Met situaties en uitwassen

die niemand wil, die slecht zijn voor de samenleving, maar toch voortbestaan. We willen toch dat iedereen een fatsoenlijke boterham kan verdienen, dat werkenden een goed perspectief hebben, dat het bedrijfsleven concurrerend is? Nou, laten we dat dan regelen!'

De commissie-Borstlap...

'Ja, daar is veel hoop op gevestigd. Ik verwacht dat die commissie de problemen op de arbeidsmarkt goed zal analyseren en verstandige richtinggevende adviezen zal geven.'

U pleitte in 2014 als eerste voor sociale zekerheid voor alle werkenden, dus ook voor zzp'ers en andere flexwerkers.

'Dat was toen voor velen een omstreden voorstel, maar het leeft inmiddels toch breed als een richting om een aantal problemen rond werk op te lossen.'

En u zette AWWN op de kaart.

'Dat is te veel eer. AWWN stond al op de kaart, maar de afgelopen jaren zijn we wel veel zichtbaarder geworden in het maatschappelijk debat. Ik vind dat belangrijk. Werkgevers hebben een maatschappelijke rol. Ik voel me zelf heel erg verbonden met de traditie van de sociaal bewogen ondernemers. Van Marken, Stork, Philips. Ondernemers met vooruitstrevende opvattingen in het debat over de sociale kwestie. Zij begrepen dat een florerende onderneming steunt op de kracht en vakbekwaamheid van wat arbeiders werden genoemd – of werkenden zoals we tegenwoordig zeggen. Hun persoonlijkheid en de kracht van nieuwe ideeën dreven hen, zij stonden midden in de samenleving.' 'Nu spreken we over *stakeholders value*. Ondernemingen hebben met veel ver-

anderingen te maken: automatisering, robotisering, internet. Verdienmodellen kunnen van de ene dag op de andere dag verouderd zijn. Werkgevers worden geconfronteerd met fundamentele onzekerheden en vraagstukken. Personeel stelt andere eisen. Dat vraagt van bestuurders een veel sterkere oriëntatie op wat er in de buitenwereld gebeurt.

Ze moeten nadenken over het bestaansrecht van de onderneming. In mijn optiek betekent dat denken in termen van belanghebbenden binnen en buiten de onderneming. Kijken naar de onderneming vanuit de invalshoek van anderen: toeleveranciers, medewerkers, bureaus, maatschappelijke organisaties: de *stakeholders*.'

'Sturen op *stakeholders value* vraagt om een agenda die niet alleen over cijfers, omzet en winst gaat. De nadruk op die laatste aspecten leidt tot kijken in de achteruitspiegel: hebben we het goed gedaan? Denken in termen van *stakeholders value* gaat primair over vooruitkijken. Wat willen mensen? Hoe kijken ze aan tegen de wereld en de onderneming?' 'Maar deze manier van denken is niet vanzelfsprekend in de bestuurskamers van ondernemingen. Die moet ingebracht worden. Het gaat niet vanzelf. Directies, raden van bestuur, raden van commissarissen zullen steeds indringender vragen stellen over de 'vermenselijking' van het ondernemingsbestuur. Directies moeten vakbonden, ondernemingsraden en werkenden meer betrekken bij de vormgeving van het ondernemingsbeleid.'

En in uw nieuwe baan als adviseur van directies en raden van bestuur gaat u dat realiseren?

'Dat ga ik proberen. Als adviseur die je kan vertrouwen, aan wie je iets hebt.' ●