

Charismatische KHN-voorzitter neemt afscheid

'Horeca is meer dan mensen gastvrij ontvangen'

Na ruim zes jaar nam Hajé de Jager afscheid als voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland (KHN). Tijd voor een terugblik op een bewogen tijd. "Horecaondernemers hebben behoorlijk op hun sodemieter gehad."

Tekst: Joost Scholten

Foto's: Joost van Manen

Hajé de Jager wordt door de receptie weggeroepen tijdens het gesprek in zijn wegrestaurant de Lepelaar. Met de denkbeeldige mouwen nog opgestroopt schuift hij een paar minuten later aan. De Jager mag dan afscheid hebben genomen als voorzitter van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), stilzitten is er voor hem niet bij. "Mijn zoons zijn hier druk bezig de keuken te verbouwen. En ik adviseer een beetje achter de schermen. We willen de keuken zo maken dat de doorstroming beter is. De kwaliteit en efficiency gaan ervan omhoog. Dat moet ook, want in de horeca blijft altijd de moeilijkheid dat onze productiviteit per persoon zo laag is. Het is een arbeidsintensief vak. In andere bedrijfstakken kun je met minder mensen veel meer doen. Als we de processen veranderen, kunnen we dat een beetje verbeteren. Dat zijn leuke projecten." Als rasondernemer blijft De Jager altijd druk met de toekomst, maar na het afscheid van zijn voorzitterschap van KHN neemt hij nu ook de tijd om eens terug te kijken op zes bewogen jaren.

Proactief

Toen De Jager in 2004 begon bij KHN, was innovatie een speerpunt. Een goede insteek, maar de ontwikkelingen gaan harder dan wie dan ook had durven voorspellen. "Het is een heel ander soort innovatie geworden dan we dachten. We wisten bijvoorbeeld in 2004 nog niet hoeveel invloed internet zou hebben op de bedrijfstak en dan met name op de hotellerie. En dat bedrijven zo



Hajé de Jager: "We moeten nog professioneler worden en ons ondernemerschap blijven verbeteren door scholing en kennisdeling".

veel transparanter zouden worden en de communicatie met de gasten opeens op een heel andere manier verloopt. Het is veel meer geworden dan alleen mensen gastvrij ontvangen, zoals de bedrijfstak gewend is." Een belangrijke negatieve ontwikkeling is het verslechterde imago van de horeca. "Dat vraagt om een herijking van onze rol als horeca in de samenleving. We moeten duidelijk uitdragen dat wij dergelijke uitwassen niet veroorzaken, maar dat het om maatschappelijke problemen gaat. Daarnaast moeten we laten zien dat uitgaan een heel belangrijk onderdeel is van onze fysieke en geestelijke gezondheid. Als we daar niet aan werken, trekken we aan het kortste einde." De Jager

begrijpt dat het moeilijk is om met positieve energie te blijven investeren als veel horecaondernemers het gevoel hebben al jaren in de hoek te zitten waar de klappen vallen. "We moeten accepteren dat er regelgeving is en weer met nieuwe energie met de drank- en horecawet aan de slag gaan. KHN is de afgelopen jaren juist van de barricaden geklommen omdat we beseffen dat we nieuwe wet- en regelgeving niet tegen kunnen houden. Als we stappen willen maken, moeten we proactief aan de slag gaan met maatregelen en beleid, waardoor we klaar zijn voor de toekomst. We hebben te maken met de realiteit. Als we die ontkennen, hebben we geen toekomst als branche."

'De horecabranche moet zich minder richten op de inkomsten en meer op het kapitaal van het imago'

Imago

De Jager heeft helder voor ogen hoe de horeca zich moet presenteren aan overheid en maatschappij. "We moeten zorgen dat we een betrouwbare, professionele bedrijfstak zijn. Als de maatschappij ons als probleem ziet, krijgen we te maken met repressieve regelgeving, maar met een partner kan de overheid aansturen op constructieve wetten. En dat kan! We hebben namelijk goede producten en voeren een professioneel beleid. We moeten van onze kracht uitgaan, een positieve boodschap uitdragen en onze verantwoordelijkheid nemen om soms een biertje niet te schenken. De branche is er klaar voor om zich minder te richten op de inkomsten van de avond, en meer op het kapitaal van ons imago. Dat is een belangrijk bezit." Met de kennis van nu had De Jager de afgelopen jaren anders ingezet tegenover de overheid. "Ik zou graag zaken hebben gedaan met het ministerie van Economische Zaken in plaats van met VWS. Dan was er misschien een cultuur van samenwerking ontstaan in plaats van regelgeving. Ik heb het idee dat er op het ministerie van Economische Zaken meer visie is op ons belang als bedrijfstak voor het binnen- en buitenlands toerisme en het imago van Nederland."

Luisteren

Horecaondernemers zijn berucht eigenwijs. Toch heeft De Jager het gevoel iedereen een stem te hebben kunnen geven tijdens zijn voorzitterschap. "Ik heb geprobeerd de verschillende belangen te behartigen door goed te luisteren en me dienend op te stellen. We hebben veel overlegd en hebben regelmatig strategische sessies gehad waarbij de ondernemers altijd leidend zijn geweest. Daarom moesten we onze eigen visie regelmatig bijstellen. KHN heeft zicht op de gehele



De Jager met Ivo Opstelten, de toenmalige burgemeester van Rotterdam, tijdens het 125-jarig jubileum van KHN.

branche en probeert ondernemers een richting mee te geven door over de belangen van de sector als geheel na te denken. Maar ze moeten wel mee willen, anders raken we ze kwijt. Vergelijk het met de Tour de France. Er is een groot peloton van ondernemers die goed meefietsen, er is een aantal mensen dat voorop rijdt en in de staart bevindt zich de bezemwagen. Als we te lang op de bezemwagen concentreren, dan vallen we stil. We moeten er dus voor zorgen dat we de laatste groep in het peloton krijgen en dan kijken of we dichterbij die kopgroep kunnen komen. Daarvoor moeten we als branche wél uit de slachtofferrol. De neiging is om te kijken naar wat ons allemaal is aangedaan door de overheid, de gast en de economie, maar dan vallen we stil. Daar is een dialoog over gekomen en dat heeft KHN veel dynamischer gemaakt. Natuurlijk hebben we veel reacties gekregen van ondernemers die het gevoel hadden dat we hun grieven niet serieus namen, maar daarin zijn we uitstekend geholpen door onze sectorvoorzitters. Zij haalden veel kou uit de lucht door aan te geven dat we wel degelijk weten wat er aan de hand is. Maar de dialoog is een doorlopend proces, waarin we goed moeten blijven luisteren naar de ondernemers."

Als de Jager terugkijkt op de ontwikkelingen van KHN tijdens zijn beleidsjaren, is hij vooral tevreden over de toegenomen kracht van het collectief. "Met de crisis en het rookverbod hebben de ondernemers flink hun sodemieter gehad. Dat we in die tijd gezamenlijk zijn blijven optrekken is echt een teken van hernieuwde kracht van KHN en de horeca. En we kunnen als branche zorgen dat we samen weer economisch sterker worden. In de toekomst moeten wij nog professioneler worden en ons ondernemerschap blijven verbeteren door scholing en kennisdeling. We zijn daar als sterk in gegroeid en ik geloof dat we daar nog grote slagen in kunnen maken. Ik ben er erg trots op dat ik daar de afgelopen jaren mijn steentje aan heb mogen dragen. Ik hoop dat ik iets toegevoegd heb aan een constructieve rol van KHN in de horeca en de samenleving en aan een toekomst waarin de bedrijfstak meer invloed krijgt in Brussel en Den Haag. We richten ons op een verbetering van het imago van Nederland als geheel en een positievere ervaring van ons toerisme centraal staan. Daar kunnen we nog een wereld winnen. Gelukkig wel. Er is nog voldoende om naar te streven."

> [HorecaEntree](#) <