



Leden helpen geld verdienen

TEKST ROB THIJSE

Na elf jaar directeur te zijn geweest van Koninklijk Horeca Nederland neemt Jeroen Claes afscheid. Hij is een pionier van de no-nonsense benadering met een ondernemende vereniging die resultaten behaalt voor leden. Wat heeft hij geleerd?

HET VAK VOLGENS CLAES

#10 Een industrieterrein/kantorenpark in Woerden zoals er zo vele zijn in Nederland: kantoren op te kleine stukjes grond, zodat overal langs de stoep auto's geparkeerd staan. Bij Koninklijk Horeca Nederland is er pal voor de deur een parkeerplaats voor bezoekers (en niet voor de directie, zoals je elders wel eens ziet).

Binnen is er een ruime receptie met een zitgedeelte dat in een NH hotel niet zou misstaan, met kantinegeluid vanuit de deur vlak naast de receptie en een vriendelijke en efficiënte receptioniste. Er hangen borden aan de muur van de Horeca Ondernemers Academie, met knipsels over cursussen. Opvallend daarin is dat resultaten, in de vorm van kostenbesparingen of rendementsverbeteringen van 10-30%, zwart op wit worden gegarandeerd: ze zijn hier duidelijk niet bang maar wel zeker van zichzelf.

De secretaresse die me ophaalt excuseert zich wel drie maal dat ik tien minuten heb moeten wachten, blijkbaar wordt hier scherp op de tijd gelet. Ik mag wel oppassen dat het gesprek niet uitloopt.

Jeu Claes, een forse man, met een in alle opzichten stevige kop op zijn schouders verwelkomt me hartelijk, in een eenvoudige directiekamer. Bij andere brancheverenigingen heb ik secretarissen bezocht in kamers die twee maal zo groot waren. We nemen water.

BELANGRIJKSTE LESSEN

WEET JE NOG, KOMEND UIT EEN HEEL ANDER BEDRIJF, WAT JE HET EERSTE OPVIEL AAN DEZE ORGANISATIE IN 1997? “De neiging tot bureaucratie, de drang om eigen overheidje te willen spelen: regels maken voor de leden in plaats van ze te helpen. De contributiestructuur, de wijze waarop men omging met nieuwe aanmeldingen: het leek wel of men de leden weg wilde jagen. Dat is een van de eerste belangrijke lessen die ik heb geleerd over het leiden van een branchevereniging. Géén eigen overheidje spelen dus. Een tweede les was dat je je moet realiseren dat actieve ondernemers in een bestuur vijf minuten voor de vergadering begint over de onderwerpen beginnen na te denken. En na de vergadering er nog twee minuten mee bezig zijn: dan hebben ze weer andere dingen te doen. Terecht overigens, en het is jouw taak om daar op in te spelen. De derde les was: je kunt een branchevereniging niet leiden als een kil, zakelijk bedrijf, je moet zorgen voor het wij-gevoel, de ‘warme deken’ zoals we dat hier noemen. En ten slotte: je moet je niet hoogdravend of arrogant opstellen. Vroeger zag je vaak foto's van directeur of bestuurder in smoking met de

minister, wij hebben alleen foto's in hemdsmouwen samen met ondernemers.”

RESULTATEN

WAAR BEN JE NU HET MEESTE TROTS OP VAN WAT JE HEBT BEREIKT IN DIE ELF JAAR?

Dat Koninklijk Horeca Nederland er stáát, dat het een erkende gesprekspartner is. Geen enkele overheid, lokaal, nationaal of zelfs internationaal, zal het in zijn hoofd halen om iets te willen doen op horecagebied zonder ons te raadplegen. Dat de leden heel professioneel geworden zijn, niet alleen door ons, maar wel mede door ons. Dat we gegroeid zijn van 13.000 naar 21.000 leden natuurlijk. En dat we daarmee hebben laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om de kleine ondernemer in stand te houden: samen sta je sterk. Dat heb ik uit de agrarische sector meegenomen. En ook dat je nu geen blad of krant kunt openslaan of er staat wel iets in over de horeca, met grote regelmaat. Er is ruime aandacht voor ons vak, ook op tv.”

DIRECTEUR PLUS

IS HET EEN APART VAK, VERENIGINGSMANAGEMENT, OF HAD JE DIT BIJ EEN BEDRIJF NET ZO GEDAAN?

“Hiervoor heb ik al ervaren dat een directeur van een coöperatie een directeur Plus is. Dat vind ik. Je moet een bedrijf runnen voor je leden, en zorgen dat je geld voor ze verdient, maar je moet ook het boegbeeld zijn voor je leden, en dat is wat anders dan voor je werknemers.

Een directeur van een vereniging is ook zo'n directeur Plus. Je moet in je bedrijf (lees: secretariaat) de eerste viool spelen en voor de vereniging ook het boegbeeld zijn, maar tegelijk daar de tweede viool kunnen spelen. Je moet dus omschakelkwaliteiten hebben, je moet ook steeds kunnen omschakelen naar die ondernemer, die moet je bijvoorbeeld niet om zes uur 's avonds gaan bellen, dan is die horeca-ondernemer druk, je moet je dus ook dienstbaar kunnen opstellen. Dus ja, het is in ieder geval ten dele een vak apart.”

HEB JE HET DAN OOK OP EEN APARTE MANIER BEOEFEND?

“Ja, meer no-nonsense, meer als een bedrijf, en met meer bravoure ook, en lef. Maar de eerlijkheid gebiedt wel te zeggen dat ondertussen meerdere brancheverenigingen dat pad op zijn gegaan, bijvoorbeeld Mitex, Bovag, UNETO-VNI.”

TIPS VOOR DE TOEKOMST

“Op dit moment is de belangstelling voor dit vak groter dan ooit tevoren. Voor mijn opvolging waren er zo'n zestig (!) goede kandidaten, en de vervulling van andere vacatures bij ons gaat ook goed. Jonge mensen zien dit vak steeds meer als een goede springplank voor hun carrière, waarna ze welkom zijn bij banken en adviesbureaus: het vak is sexy, heeft glans en inhoud. Onze mensen opereren heel zelfstandig, in tegenstelling tot vroeger. Neem onze lobbyisten. Toen ik kwam had Koninklijk Horeca Neder-

Je moet 80% van je energie richten op de grote groep loyale leden en op innovatieve leden

land een professionele lobbyist in Den Haag ingehuurd, onze eigen mensen mochten er niet naar toe. Nu gaan onze mensen zelf naar Den Haag, en dat wordt op prijs gesteld want ze weten waar ze het over hebben, ze nemen ambtenaren mee naar ondernemers, je hebt er wat aan. Aan de top zie ik wel een andere trend: het benoemen van oud-politici als voorzitter. Daar zie ik gevaren aan, zo'n man wil zich profileren en dat gaat ten koste van het ondernemersgeluid, en daar moet het om gaan. Er is nog iets waar ik richting toekomst voor wil waarschuwen. Ik zie zes soorten leden: 1 – geven de schuld aan ieder ander dan zichzelf, 2 – begrijpen het niet en blijven doorgaan, 3 – zagen het liefst aan de poten van bestuurders, 4 – de grote groep die loyaal is, 5 – de innovatieve die ook kritiek op je heeft, 6 – de innovatieven die hun eigen gang gaan. De meeste aandacht gaat meestal uit naar de eerste drie, terwijl je 80% van je energie moet richten op de laatste drie. Maar dan wel eerlijk en zuiver, dus als je vindt dat zo'n lid beter kan stoppen met zijn bedrijf, moet je dat ook zeggen. Dat is ook je dienstbaar opstellen.”

SAMENWERKEN IN ALLE OPENHEID

ALS JIJ HET MAG ZEGGEN, WAT MOET ER DAN ANDERS IN BRANCHEVERENIGINGSLAND? “Nog meer samenwerking: gezamenlijk dossiers trekken waar parallelle belangen in zitten: bijvoorbeeld de pintarieven, die hadden wij nooit alleen omlaag gekregen, maar samen met de pompstations en de winkels wel. Dat laat onverlet dat je op andere punten elkaars tegenstanders kunt zijn, maar dat kan prima samengaan. Binnen Koninklijk Horeca Nederland hebben

WIE IS...



Jeu Claes (1948) is geboren in een horecaondernemersgezin, met vier oudere zussen: allen ondernemers. Zelf gestart in de horeca na de Hogere Hotelschool komt hij terecht bij de coöperatieve tuinbouw. Ziet daar voor het eerst de grote voordelen voor ondernemers om dingen samen te doen. In 1997, hij is inmiddels directeur van de Greenery, wordt hij directeur bij Koninklijk Horeca Nederland. Daar vallen twee dingen uit zijn loopbaan samen: horeca

en ondernemers die iets samen doen. Koninklijk Horeca Nederland komt dan uit een periode van reorganisatie en interim-leiding, en heeft gekozen voor een klein bestuur op afstand en een secretariaat dat als 'het bedrijf' profiel moet krijgen. Claes ziet het als een unieke kans en een eer om dat te mogen doen. Nu na bijna elf jaar vat hij het resultaat als volgt samen: “eenheid, van 13.000 leden naar 21.000, met een nonsensense organisatie, die zich beperkt tot de kern: Leden Helpen Geld Verdienen.”

we dat ook laten zien, wij verenigen de hotelketen met het café op de hoek, dat kan prima als je de verschillen maar open benoemt.

De VNO-MKB-fusie is ook een positief voorbeeld, die vochten voorheen te veel met elkaar, het is een goede zaak als ze meer samen gaan doen. Maar dan wel met dezelfde openheid de verschillen benoemen die er zijn.”

HEB JE NOG EEN TIP VOOR UW OPVOLGER? “Mijn belangrijkste tip voor mijn opvolger zou zijn: doe het op je eigen manier (en luister naar de leden). Als je vanuit je hart en je ziel opereert, voor de leden, dan komt het vanzelf goed.”

EN JEU CLAES, WAT GAAT DIE NU DOEN? “Wat commissariaten, golfen, tennissen, lezen. Voorlopig houd ik alle aanbiedingen af, maar echt niet doen kan ik natuurlijk niet.” ←

Rob Thijssse is directeur van Thijssse Advies.

- NO-NONSENSE AANPAK
- LEDEN HELPEN GELD VERDIENEN
- BRAVOURE EN LEF
- SAMENWERKEN OP DOSSIERS

