

Hospitality Management

DE HOTELLERIE
IN TRANSITIE

WAT IEDERE HOTELIER WIL WETEN

NUMMER 3 • JUNI 2022 • JAARGANG 31

**Rondetafelgesprek
over leiderschap**
"We zitten op een
kantelpunt"

Toerisme-transitieplan
Schijnt licht op een
duurzame sector

Ronald Bor en Jan Ansink
Chef-kok en sommelier van
Landgoed De Wilmersberg

Gasthoofdredacteurs

Githa en Boudewijn

van Vilsteren

Exclusief interview met Paul Polman, voormalig CEO Unilever

**"Ik geloof in ecotoerisme
als snelgroeiende business"**

Together we build great hospitality solutions



- ✓ Gebruiksvriendelijk
- ✓ Volledig cloud-based PMS
- ✓ 24/7 (Nederlands) support
- ✓ State of art techniek
- ✓ Voor full-service hotels en ketens
- ✓ Meer dan 30 jaar kennis en ervaring

Scan voor meer info!



25⁺ jaar
expert in
hotelautomatisering

Controle & veiligheid.



**Kies ook voor
veilig werken!**

Lees meer over Security
Expert Consultancy op
onze website!

Met de IT Security Scan van VSA brengt u uw beveiligingsrisico's in beeld.

IT-veiligheid: controle als solide basis

Kleine kwetsbaarheden in uw IT-omgeving kunnen vervelende gevolgen hebben. Door uw netwerk en systemen in kaart te brengen en specifiek op veiligheid te controleren, krijgt u goed zicht op mogelijke beveiligingsrisico's. Van deze IT Security Scan ontvangt u een overzichtelijk rapport.

Wilt u de IT-security naar een hoger niveau tillen? Start dan met het laten uitvoeren van een IT Security Scan van VSA.

Wilt u meer weten over onze IT Security Scan?

Bel +31 (0)592 53 00 53

24x7-support
Systeembeheer
IT-ontwerp
Cloudoplossingen
Advanced Security
Disaster Recovery
Compliance
Wifi
Hotel TV
Telefonie
Monitoring & support

www.vsa.nl

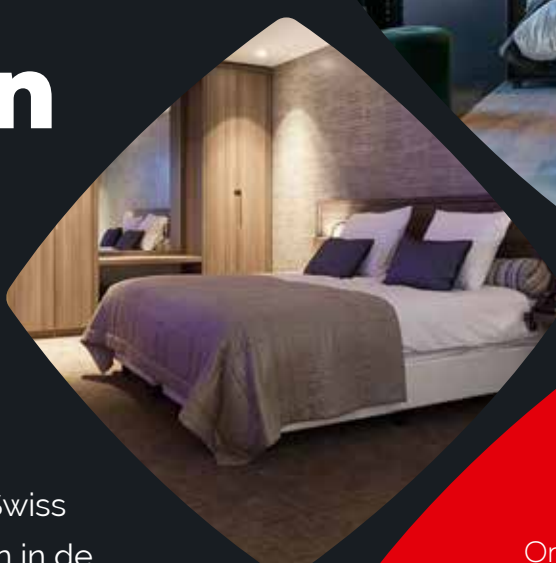

Van Staalduinen
AUTOMATISERING



Goed slapen begint hier

Het eerste wat je gasten testen bij aankomst? Het bed. Reviewpunten scoren doe je dus met een echt goede nachtrust. De boxsprings uit de Hotel Collection van Swiss Sense zijn speciaal ontworpen om je gasten in de watten te leggen. Ze kunnen tegen een stootje en maken het de housekeeping makkelijk. Wij regelen alles voor je. Daar slaapt iedereen beter van.

Our **brand**. Your **business**.



Ontdek welke boxspring past bij jouw hotel, vakantiepark, glamping of camping op business.swissense.nl



SWISS SENSE[®]
BUSINESS

WAT IEDERE HOTELIER WIL WETEN

ISSN: 1567-5084

HOSPITALITY MANAGEMENT

Leijenseweg 111F
3721 BC Bilthoven
T: (030) 251 22 70
E: info@uitgeverijps.nl
W: www.hospitality-management.nl

UITGEVER

Paul Sprakel
paul.sprakel@uitgeverijps.nl

GASTHOOFDREDACTEUREN

Githa en Boudewijn van Vilsteren

REDACTIE

David Bakker
david.bakker@uitgeverijps.nl

Juan Kort
juan.kort@uitgeverijps.nl

José Mast
redactie@uitgeverijps.nl

FOTOGRAFIE

Paul van der Wal, Wendy Bos

AAN DEZE UITGAVE WERKTEN MEE:

Ewout Hoogendoorn, Sander Allegro, Mehrsa Ghadiri, KienhuisHoving advocaten en notarissen, Hoteliers.com, Jan Jansen, Jurgen Wondergem, Niek Hammer

VORMGEVING

BuroDaan, Markelo

VOOR ABONNEMENTEN:

T: (030) 251 22 70
E: info@uitgeverijps.nl

Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Alle abonnementen zijn jaarabonnementen en worden automatisch verlengd, tenzij uiterlijk 2 maanden tevoren schriftelijk wordt opgezegd. De abonnementsprijs bedraagt € 112,- excl. BTW (8 edities). Abonnementen buitenland (enkel binnen Europa): € 156,- excl. BTW (8 edities). Abonnementsprijs vanaf 01/01/2022.

COPYRIGHT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere wijze, in elke vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De informatie in deze uitgave is met zorg samengesteld. Redactie en uitgever kunnen niet verantwoordelijk gehouden worden voor onverhoopte fouten of onjuistheden, noch voor onvolledigheid van de informatie. Zij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen. Indien u foto's of ander beeldmateriaal en teksten ten behoeve van publicatie naar ons toestuurt, verklaart u daarmee dat het ons vrijstaat zonder enige beperking tot publicatie daarvan over te gaan en dat er geen rechten van derden zijn die zich daartegen verzetten. In voorkomend geval zult u Uitgeverij PS: bv vrijwaren van alle aanspraken van derden.

Hospitality Management is een uitgave van
Uitgeverij PS: bv. www.uitgeverijps.nl

In transitie



Omwentelen. Iedereen denkt er wel eens over om zijn of haar leven van de ene op de andere dag drastisch om te gooien. Dat van ons ging op zijn kop toen wij van hartje Amsterdam naar het platteland van Twente verhuisden om leiding te gaan geven aan Landgoed De Wilmersberg, een prachtig viersterren-hotel, tot dan toe onder de vlag van Bilderberg, nu stand-alone en in eigendom van Agfra Holding. Wij hadden noch roots in deze streek, noch roots in deze branche. Bij tijden was het een bumpy ride. Elf jaar later kunnen we echter stellen dat we goed geworteld zijn, in het leven achter de IJssel en in de hospitality.

Transitie is vaak een constructiever en vloeiender beweging. Het impliceert een langzame verschuiving die ontstaat door kleine veranderingen en initiatieven, met uiteindelijk een grote impact. Voor de toekomst van onze planeet is een transitie nodig van een lineaire- naar een circulaire economie. Als iedereen op aarde onze Westerse leefstijl aan zou nemen, dan hebben we niet één, maar drie planeten nodig. Het is dan ook de hoogste tijd voor een andere definitie van welvaart. Eén in meer verbondenheid met elkaar, met de natuur en met toekomstige generaties.

Netto-positief, zo noemen Paul Polman (ex-CEO Unilever en geboren Twentenaar) en Andrew Winston de manier waarop je daar als bedrijf een succesvolle en duurzame bijdrage aan kunt leveren. Een bedrijfscultuur die netto-positief is, stelt langetermijndenken boven winstmaximalisatie op de korte termijn. Zingeving en het verrijken van het leven van anderen,

waarbij integriteit, respect, verantwoordelijkheid, een op groei gerichte mentaliteit en geneigdheid tot actie centraal staan. Gewoon een goede voorouder zijn dus. Ook op je werk.

Hoe zorg je er als leider voor dat je in tijden van transitie het verbindende en inspirerende verschil maakt? Wij gingen in gesprek met Morten Hjort, Roek Lips en Viona Terleth over dienend leiderschap. Dit vanuit de gedachte dat een dienend leider de belangen van anderen op de lange termijn voorop stelt en oprecht betrokken is bij alle stakeholders en de toekomst. Het is ons ultieme streven om deze vorm van leiderschap tot in de puntjes te beheersen.

Om het een niveau hoger te tillen: de vrijetijdsector als geheel is in Nederland even groot als de landbouwsector. Toch krijgt onze sector nauwelijks aandacht in Den Haag. In het najaar van 2021 dienden vijftien bestuursorganisaties het Nationaal Toerisme-Transitieplan in. Evelyn Borgsteijn (MarketingOost) en Quirine ter Haar (Visit Twente) vertellen er in deze editie meer over.

Tot slot. Stelt u zichzelf de vraag wel eens: is de wereld beter af omdat mijn bedrijf er is? Dat klinkt groot en transitie begint klein. Dus het is wellicht beter om met de vraag te beginnen: is de wereld beter af omdat ik er ben?

"Wat je ook kunt doen of droomt te kunnen, begin ermee. Stoutmoedigheid bergt genialiteit, kracht en magie in zich."
(J.W. Goethe)

GITHA EN BOUDEWIJN VAN VILSTEREN
GASTHOOFDREDACTEUREN

WIST U DAT...

Hotel Casa dit jaar haar 65^{ste} verjaardag viert? Het Amsterdamse hotel aan de Eerste Ringdijkstraat staat al sinds 1957 bekend om zijn hybride concept: gedurende de maanden oktober tot en met mei leven student en hotelgast naast elkaar. Hotel Casa biedt hiermee een oplossing voor de aanhoudende woningnood onder studenten en biedt hotelgasten een bijzondere ervaring. Het hotel zegt trots te zijn op haar maatschappelijke karakter en zet vol in op het voortbouwen van de community die het concept biedt voor student, hotelgast én buurtbewoner.

THE BEST MOBILE KEY

THE END OF BLUETOOTH



1 NO MORE APP DOWNLOAD

1

5 POSSIBLE 2-CLICK GUEST JOURNEY

5

2 100% CLOUD BASED DOOR CONTROL

2

6 EASY INTEGRATIONS BY API

6

3 CAN BE INSTALLED ON ANY EXISTING HOTEL LOCK

3

7 ONLINE CHECK-IN WITH PMS PARTNERS

7

4 ULTRA FAST OPENINGS

4

8 DIRECT COMMUNICATION WITH GUESTS

8



USE WHATSAPP TO OPEN YOUR HOTELROOM

TRY NOW!
[DEMO.GUESTKEY.NL](http://demo.guestkey.nl)



MORE INFORMATION? CONTACT US!

T: +31 (0) 76 50 24 750 E: [INFO@HOTEK.NL](mailto:info@hotek.nl) I: GUESTKEY.NL

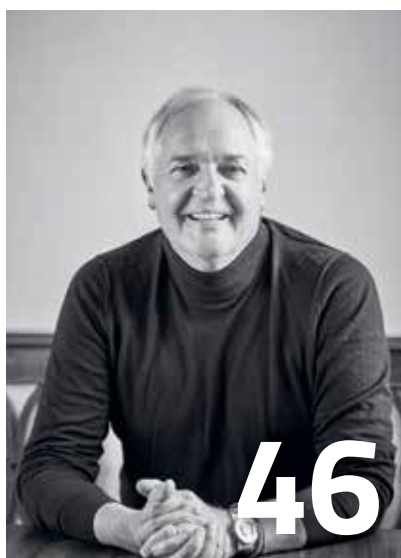


10 | Ronald Bor en Jan Ansink

Ronald Bor is de executive chef van Landgoed De Wilmersberg. Samen met maître-sommelier Jan Ansink zette hij tien jaar geleden de transitie in van een vlees- en visgedreven keuken richting een vegetarisch gedreven keuken met bij voorkeur lokale producten. Een lange reis waar ze steeds fanatieker in worden. "Waste houd je altijd, maar je moet uit elk product het maximale halen."

32 | Rondetafelgesprek over dienend leiderschap

Leiderschap in de hotellerie is in ontwikkeling. Dat beamen de deelnemers van het rondetafelgesprek Roek Lips, Viona Terleth en Morten Hjort. Ze zijn alle drie expert op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap en bespreken de kwaliteiten die horen bij het fenomeen dienend leiderschap. Een vorm van leiding geven waarin volledige wederkerigheid de sleutel tot succes is. Maar past deze vorm van leidinggeven binnen de tijdsgeest en binnen de hotellerie?



46 | Paul Polman, voormalig CEO Unilever

Tussen 2009 en 2019 gaf Paul Polman leiding aan een van de grootste multinationals ter wereld. Als CEO van Unilever gooide hij regelmatig de knuppel in het hoenderhok door de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf op gelijke voet te zetten met die van de aandeelhouders. Hij ziet de klimaattijdperk als tikkende tijdbom, maar steekt geen pessimistisch verhaal af. Het zijn haalbare doelen. Ook voor de hotellerie. In dit exclusieve interview met Hospitality Management deelt hij zijn visie én geeft hij de hotelsector tools om mee aan de slag te gaan.

INTERVIEWS

- 10 Jan Ansink en Ronald Bor, sommelier en chef-kok van Landgoed De Wilmersberg
- 14 Evelyn Borgsteijn en Quirine ter Haar, MarketingOost
- 32 Rondetafelgesprek over leiderschap met Roek Lips, Viona Terleth en Morten Hjort
- 42 Rosemarijn en Bjarne Pechler, Conferentiehôtel Villa Heidebad
- 46 Paul Polman, voormalig CEO Unilever

ACHTERGROND

- 24 Hotel in beeld
- 51 Duurzaam ondernemen
- 54 De Correspondenten

COLUMNIS

- 05 Voorwoord Githa en Boudewijn van Vilsteren
- 09 Ewout Hoogendoorn
- 39 Sander Allegro
- 57 Mehrsa Ghadiri

ECONOMIE

- 08 Hotel & Economie
- 08 Hotelbouwplannen
- 09 Cijferwerk

MENSEN

- 52 Mensen
- 58 Personalia

EN VERDER

- 05 Wist u dat...
- 09 Stelling van de maand
- 30 Productnieuws
- 26 Hotel & Recht
- 57 Agenda

POPULAIR ONLINE

- Landgoed Noorderheide zoekt beheerderskoppel
- Van der Valk opent nieuw hotel in Waalwijk
- Moreno Forte nieuwe Regional Commercial Director Lore Group Amsterdam

WWW.HOSPITALITY-MANAGEMENT.NL



Scan de code en schrijf je in voor de nieuwsbrief van Hospitality Management!

Hotel en Economie

Wilt u op de hoogte blijven van de actuele stand van zaken binnen de hotellerie? Bezoek [hospitality-management.nl](https://www.hospitality-management.nl) voor uw dagelijkse portie nieuws, achtergronden, columns en wetenswaardigheden.

VAN DER VALK

Familie Van der Valk opent een nieuw hotel in Waalwijk. Daarmee is de 82e vestiging van Van der Valk Hotels & Restaurants in Nederland een feit. Het viersterrenhotel ligt in de gemeente Sprang-Capelle, op steenworp afstand van De Efteling, de Loonse- en Drunense duinen en Waalwijk. Het hotel is in 2002 door Harry en Marijke Heinrichs – Van der Valk gebouwd onder de naam Queen. Sinds 2006 werd het door NH Hotels geëxploiteerd als NH Waalwijk. “Het openen van een Van der Valk hotel op die plek is een logische stap gezien de strategisch goede locatie. Waalwijk is een belangrijke hotspot voor zakelijke reizigers en dagtoerisme”, aldus Nick van der Valk (4e generatie), die Van der Valk Hotel Waalwijk gaat leiden.

BLOOMING

Op 20 mei werd in hotel blooming te Bergen de maquette onthuld van het project 'Nieuw Nassau Bergen'. Het duurt nog even, maar medio 2024 zal het gedateerde Hotel Nassau plaatsma-

ken voor een nieuwbouwproject getekend door architect Bjarne Mastenbroek van 'Search Architects'. Bjarne is onder meer bekend van zijn ontwerp van Hotel Jakarta in Amsterdam waarmee meerdere internationale prijzen werden gewonnen. Algemeen directeur van blooming bedrijvengroep, Mike Bosman, vertelt al enthousiast te zijn over het concept sinds 4 december 2017 toen buurtbewoners een presentatie bijwoonden over de plannen. “Toen werden we als het ware verliefd. Nu, ruim vier jaar later, voelt het als de verlovings; we hebben de intentieovereenkomst met de initiatiefnemers Henk Deen en Bastiaan Smit ondertekend. De eerder gepresenteerde maquette is onthuld in de hotellobby, blooming hotel Bergen aan Zee wordt prachtig.”

VOLUMEGROEI

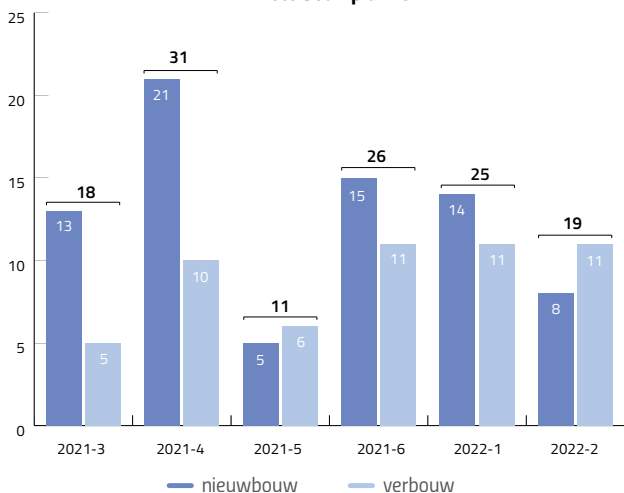
Voor 2022 verwacht ING voor de horeca een volumegroei tussen de 30 en 35 procent. De voorwaarde daarbij is wel dat er later dit jaar geen nieuwe lockdown voor de horeca komt. De

vooruitzichten zijn rooskleuriger dan de afgelopen twee jaren. In tegenstelling tot vorig jaar, toen de lockdown tot mei duurde, werden eind februari 2022 vrijwel alle beperkende maatregelen opgeheven en mocht alles weer open. Naar verwachting vindt er dit jaar een grote inhaalslag plaats van etentjes, cafébezoek en feesten buiten de deur. Daarnaast profiteert de sector van verschillende grote evenementen dit jaar in Nederland, zoals het WK voetbal, de Formule 1 in Zandvoort en de eerste drie etappes van de Spaanse wielervedronde Vuelta in Utrecht en Noord-Brabant. Ondanks de sterke groei is de horecasector eind 2022 naar verwachting nog altijd niet terug op het pre-coronaniveau van eind 2019. Daar zal pas in 2023 sprake van zijn met een verwachte volumegroei van rond de 10 procent, staat te lezen in de sector update van de bank.

QO WORDT RUBY EMMA

De Londense vastgoedinvesteerder Tristan Capital Partners heeft het voormalige QO Hotel in het Amsterdamse Amstelkwartier gekocht voor 92 miljoen euro. Deze maand heropent het hotel onder de naam Ruby. Het QO Hotel is een viersterrenhotel met 288 kamers en was een van de eerste hotels in Europa die de LEED-platinastatus behaalde. De exploitant en huurder van het hotel wordt de Ruby Group, een in Duitsland gevestigde, pan-Europese hotelexploitant met

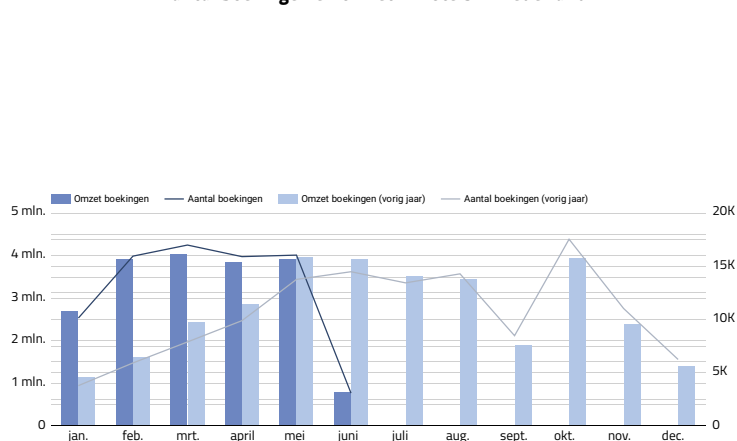
Hotelbouwplannen



Voor meer info over Hotelbouwplannen:

T: (030) 2512270. E: info@uitgeverijps.nl.

Aantal boekingen en omzet in hotels in Nederland



Bron: Hoteliers.com

veertien hotels in exploitatie en nog eens 21 in ontwikkeling. Het hotel wordt omgedoopt tot Ruby Emma. Als onderdeel van de rebranding zullen de openbare ruimtes en faciliteiten worden uitgebreid met een bar/restaurant.

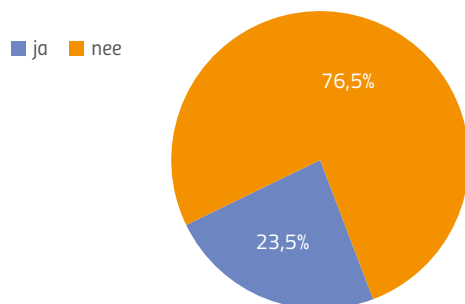
A&O ROTTERDAM CITY

Europa's grootste budgethostelketen heeft per 1 mei 2022 Hotel Rotterdam City overgenomen, dat vanaf nu verder gaat als a&o Rotterdam City. Het nieuwe a&o hostel aan de Schiekade 658 heeft 118 kamers en ligt op tien minuten lopen vanaf station Rotterdam Centraal. De geleidelijke verbouwings- en renovatiewerkzaamheden moeten eind 2022 zijn afgerond. De CEO van a&o, Oliver Winter, zegt: "De Benelux staat bovenaan ons verlanglijstje en we zijn blij dat we nu, naast Amsterdam, een tweede vestiging in Nederland hebben kunnen openen." De huurovereenkomst heeft een looptijd van twintig jaar, plus twee opties om telkens met vijf jaar te verlengen. Het pand is eigendom van JPI Hospitality Advisory GmbH uit Wenen. Gebhard Schachermayer, managing director en chief asset manager: "Met de aankoop van Hotel Rotterdam is JPI Hospitality erin geslaagd om zijn hotelportfolio uit te breiden in een opkomende bestemming bij uitstek. We zijn verheugd dat we in a&o Hostels de ideale operator voor deze locatie hebben gevonden."

CIJFERWERK

Waar in 2021 nog **87 procent** van de Nederlandse boekingen tijdens het lange Hemelvaartsweekend in eigen land was, was dat dit jaar nog maar **33 procent**. Nederlanders kozen voor een trip naar het buitenland. Dat blijkt uit cijfers van vakantiehuizen-specialist Belvilla. Dit jaar hebben Nederlanders **23 procent** meer boekingen gedaan voor een lang weekend weg met Hemelvaart dan in 2021. Waar het gros vorig jaar nog een boeking binnen eigen land maakte, ging de voorkeur dit jaar naar een lang weekend naar het buitenland.

De krapte op de arbeidsmarkt voor de horeca is van tijdelijk aard



Iedere maand schotelde de redactie van Hospitality Management haar lezer een stelling voor, stemmen kan via de website. In mei 2022 was de stelling: 'De krapte op de arbeidsmarkt voor de horeca is van tijdelijk aard'. Dit is de uitkomst.



Amsterdam post-corona

De euforie tijdens het International Hotel Investment Forum in Berlijn was groot. Corona was voorbij. De oorlog in Oekraïne moest je natuurlijk wel noemen als een onzekere factor, maar omdat je er eigenlijk toch geen idee van hebt wat daar de impact van is, werd dat voor het gemak maar even op nul gesteld en was het algehele gevoel: 'we gaan er weer voor'!

Nu de stofwolken van corona voorlopig lijken op te trekken, kunnen we met iets meer eigen begrip naar de cijfers kijken. Het eerste kwartaal zag er voor een deel van de Europese steden al best aardig uit volgens de cijfers van STR. Parijs, Londen, Madrid, Dublin en Rome zaten al boven de 70 procent van de scores van het jubeljaar 2019. Maar Amsterdam zat, samen met Wenen en Praag nog rond een bedroevende 45 procent. Maar we trekken redelijk bij in de maanden erna. Verwachting is, waar Parijs, Dublin en Rome in mei/juni al flink boven de 100 procent zitten, dat Amsterdam dan rond de 90 procent scoort. Met de winstgevendheid blijft het nog even achter: Amsterdam zit naar verwachting in mei rond de 68 procent terwijl Parijs en Londen al rond de 100 procent van 2019 zitten.

Amsterdam presteerde het om tijdens de pandemie nog wat zout in de wonden te strooien en stelt dat er een maximum aan het aantal bezoekers moet komen. In de verordening Toerisme in Balans is vastgelegd dat er niet meer dan 20 miljoen gastovernachtingen mogen plaatsvinden. Deze nota is gebaseerd op 30.000 (van de circa 900.000) inwoners van Amsterdam die nerveus werden van de toeristen in hun straatje. Op basis van bijzondere argumenten wordt gesteld dat extreme toeristenbelasting verantwoord is om de extreme winsten van buitenlandse partijen, die eigenaar zijn van het vastgoed van hotels, in toom te houden en daarmee de stad 'te redden'.

Misschien is het toch een idee om een wat bredere enquête te houden en dan niet te vragen 'vindt u toeristen en rolkoffertjes ook zo vervelend' maar uit te gaan van een genuanceerde vraagstelling. En – maar dat is natuurlijk een heel gek idee – de ondernemers in het toeristische veld niet automatisch als paria's te behandelen maar als gesprekspartners te vragen hoe de kwaliteit in de stad kan worden gewaarborgd en niet alleen te sturen op cijfertjes die voor 3,3 procent van de inwoners welgevallig zijn. Het nieuwe college verwacht overigens wel meer inkomsten uit toerisme. Er is geen wethouder toerisme, niemand heeft toerisme zelfs maar in zijn of haar portefeuille. Hoeft ook niet: gewoon de toeristenbelasting omhoog en klaar

EWOUT G. HOOGENDOORN
HORWATH HTL, CONSULTANTS TO HOTEL, TOURISM AND LEISURE



JAN ANSINK EN RONALD BOR, MAÎTRE-SOMMELIER EN
CHEF-KOK VAN LANDGOED DE WILMERSBERG

Twents Rentmeesterschap

Eigenlijk vinden chef-kok Ronald Bor en maître-sommelier Jan Ansink van Landgoed De Wilmersberg dat alle producten waar ze mee werken, uit de regio moeten komen. Zo ver is de markt nog niet, maar het zegt alles over de visie van beide Tukkers. “De ambitie is tachtig procent lokaal. Wat niet lokaal kan, willen we biologisch.”

AUTEUR – DAVID BAKKER

Op de eerste dag dat Ronald Bor in 2011 de keuken van De Wilmersberg binnenliep, werd hem op het hart gedrukt dat het halen van een Michelinster nooit de ambitie zou zijn. Kwaliteit leveren met een vegetarische inslag. Dat was de ambitie. Ruim tien jaar later is aan die ambitie niets veranderd. Wel is de hele benadering van product, omgeving en mens compleet omgeslagen. “Onze koks denken vegetarisch en lokaal.” Die gedachtegang is het resultaat van een investering van jaren. Waar in 2011 de gastronomie nog vette sauzen en flinke stukken vlees serveerden in combinatie met een groot à la carte menu, wordt er nu vanuit de 80/20-filosofie gewerkt en is er nu een kleine kaart die voornamelijk uit vegetarische

“Onze koks denken vegetarisch”

gerechten bestaat. Er wordt intensief samengewerkt met Wijngaard Het Hof van Twente. Ansink ontwikkelde samen met het Hof van Twente een smaakvolle witte wijn ‘Ferdinand’, een

ode aan de in 2021 overleden ondernemer Ferdinand Fransen. De familie Fransen is eigenaar van Agfra Holding, waar Landgoed De Wilmersberg onder valt.

Waar Bor mee begon bij zijn aanstelling, was één volledig vegetarisch gerecht op de kaart zetten. Nu wordt er vanuit de vegetarische aspecten een gerecht ontwikkeld, waar vis of vlees een rol in speelt. Een tournedos zal niet meer geserveerd worden op Landgoed De Wilmersberg. “Waar wij naar kijken is hoe kort we de transportlijnen van onze producten kunnen maken. We zijn aan het kijken wat we hier uit onze eigen tuin kunnen halen. Dat gaat niet over één nacht ijs, maar door met die gedachte aan de gang te gaan, zet je het in werking. We ontvangen hier voornamelijk gasten uit de Randstad en die brengen bepaalde dieetwensen met zich mee. Zij richten zich meer op veganistische en vegetarische gerechten. Het zorgt ervoor dat ook de meer traditionele gasten zich meer interesseren in vegetarische alternatieven.”

Landgoed De Wilmersberg werd in 2013 beloond met een gouden Green Key. De hoogste onderscheiding van

het internationale duurzaamheidskeurmerk. “En we gaan verder dan dat”, vertelt Ansink. “Dat zit bij ons vooral in het gedrag van ons en onze collega’s en de bewustwording daaraan.” De diepere gedachte daarachter is het Twentse Rentmeesterschap. De verantwoordelijkheid om met zorg en aandacht voor de mens, de natuur en de omgeving te zorgen.

BROODPUDDING

Met dezelfde fanatieke instelling gaan ze het fenomeen waste te lijf. Van overgebleven croissants wordt broodpudding gebakken en van sinaasappelschillen wordt jam gemaakt. “En zo kijk je iedere keer naar wat je met ‘restproducten’ kan maken. En met die benadering houden we elkaar scherp.” Zo scherp dat een peer met een beurse plek uit de groene ton wordt gered en een tweede leven krijgt. “Ik zag die peer liggen en dacht: daar kan je nog prima een smoothie van draaien. Het is natuurlijk goed dat zo een peer uit het ontbijtbuffet wordt gehaald. Want het ziet er niet fraai uit en we streven hier kwaliteit na, maar door verder te denken dan dat die peer dan maar weg moet, creëer je een bewustzijn die je bij iedereen wakker probeert te houden.”

“Het duurzaamheidsaspect vind je hier in alle gelederen terug”

Die transitie waar zowel Ansink als Bor in zitten is zichtbaar in de ‘mindset’. Verduurzaming is voor hen geen concept, maar een houding en een mindset die iedereen in het team van binnenuit dient te omarmen. Alleen als de intrinsieke wil er is, zal er succes geboekt worden. Elkaar fanatieker maken hoort daarbij, vinden ze. “En een volledige hiërarchische manier van leidinggeven hoort daar niet meer bij. Zo zijn we wel opgeleid, maar in de loop der tijd gaat het tegen je werken. Het idee om van sinaasappelschillen jam te maken, komt van onze sous-chef. Ik heb drie sous-chefs en met z’n drieën hebben we de nieuwe kaart ontwikkeld. Dat was tien jaar geleden ondenkbaar, toen deed ik alles zelf.”

Drie sous-chefs is misschien een ongebruikelijk vorm, maar niet voor chef-kok Bor. “Het heeft te maken met waardering en doorgroeimogelijkheden. Je wilt uiteindelijk mensen belonen en daar hoort dan een promotie bij. Wij hebben voor deze constructie gekozen omdat je op deze manier iedereen taken mee kan geven waar ze verantwoordelijk voor zijn. Maar ook om aan nieuwe koks te laten zien: daar kan je naartoe.”

INVLOED

Voor maître-sommelier Jan Ansink zit de transitie in de product- en ketenkennis en de omgangsvormen met zowel gasten als collega’s. “In tegenstelling tot de chef, werk je als sommelier met het eindproduct. Invloed op het proces van het maken van de wijn heb ik niet. Waar ik wel invloed op heb is te kijken waar het vandaan komt. Hoewel ik vind dat Nederlandse wijnen steeds beter worden en we ook Twentse wijnen op de kaart hebben staan, is de kwaliteit van een Sauvignon Blanc uit Marlborough ongeëvenaard. Waar de winst te behalen valt is hoe vaak, hoe, in welke verpakkingen en in welke hoeveelheden de wijn naar Europa komt. Daar voer je gesprekken over met je leverancier.”

Waar Ansink de afgelopen jaren naar eigen zeggen winst heeft behaald zijn de omgangsvormen tussen gasten en collega’s. De tijden dat spijkerbroeken niet welkom waren in het restaurant, zijn verleden tijd. “De coronacrisis heeft een informelere manier van communiceren tussen gast en gastheer bewerkstelligd. Er kon minder en wij mochten simpelweg niet uitserveren. Daardoor ontstond er een andere dynamiek met de gasten die ik als prettig heb ervaren. Wat ik zie en wat ik vind, is dat mensen die bij ons werken, in hun volledigheid zichzelf moeten zijn. Want alleen met oprechtheid zullen ze de beste service aan onze gasten kunnen leveren. Dat wil niet zeggen dat iedereen hier kan doen wat ‘ie wil. Er is hiërarchie op de momenten dat het nodig is. Het is goed om zo af en toe iedereen weer scherp te krijgen door te benoemen hoe je het wil hebben.”

Ansink noemt het hebben van een heldere bedrijfsfilosofie – in tijden van een overspannen arbeidsmarkt – één van de aspecten die helpt in het vinden en binden van medewerkers. “Daar hebben we hier de afgelopen tien jaar flink aan gewerkt en het zorgt ervoor dat mensen hier over het algemeen al lang werken. Het duurzaamheidsaspect vind je hier in alle gelederen terug en we houden elkaar scherp door

er met elkaar over in gesprek te blijven gaan. Daardoor draagt iedereen ook bij aan de filosofie, los van de arbeid die er wordt geleverd.”

GREENWASHING

Het juiste moment bepalen om de filosofie naar de gasten toe te communiceren is een grote uitdaging. Greenwashing ligt op de loer, vinden Bor en Ansink. “Je moet het niet om de haverklap benoemen. Voor mij als chef-kok ligt het ideale moment bij het uitserveren van het gerecht. Daar benoem je dat het bietje uit Denekamp komt en de kaas uit de regio”, vertelt Bor. “En misschien zouden we dat iets vaker kunnen doen”, vult Ansink aan. “Omdat wij, de mensen die hier werken, het als vanzelfsprekend zien dat we alles vanuit een bepaalde filosofie benaderen, lopen we daar niet mee te koop. Maar soms is het goed om het ook op de menukaarten te laten zien dat de producten uit de regio komen.”

Die filosofie is nooit klaar en juist door het met iedereen bespreekbaar te maken, maakt iedereen er op zijn of haar manier onderdeel van uit. “En dat verwacht ik ook van ze”, vertelt Bor. “Mensen willen bijdragen. Dat vinden ze belangrijk. Dan moet je dat ook geven, vind ik. Op dat gebied hebben we flinke stappen gemaakt. Evenals op onze ambitie om - zover dat kan - alles regionaal te verkrijgen. Dat wordt een hele uitdaging, maar het zou prachtig zijn als we dat over vijf jaar hebben kunnen realiseren”, blikt Bor vooruit. **HM**

LANDGOED DE WILMERSBERG

Landgoed De Wilmersberg is een zelfstandig viersterrenhotel gelegen in het Overijsselse De Lutte en in eigendom van Agfra Holding. Het hotel is gevestigd in het voormalige buitenverblijf van de Twentse textielfamilie Blijdenstein, heeft 59 kamers en ligt op een landgoed van ruim 14 hectare eigen grond. In de afgelopen tien jaar is er een transitie doorgemaakt van traditioneel viersterrenhotel naar een plek waar gasten, medewerkers, leveranciers en andere stakeholders zich in een informele sfeer thuis voelen. Medewerkers staan hier op de eerste plaats, daardoor is het verloop en ziekteverzuim laag. Aan mensen met grotere of kleine arbeidshandicap wordt de kans gegeven om te werken en te groeien, zo is er een blinde masseuse. Daarnaast zijn er teams dwars door de geledingen van de organisatie waarin wordt gebrainstormd hoe het bedrijf zichzelf kan blijven verbeteren. Vanaf 2013 heeft De Wilmersberg Green Key Goud en staat sinds 2017 in de top 25 van beste hotels van Nederland op TripAdvisor. In de komende jaren zet de transitie zich voort en De Wilmersberg zal nog meer inspelen op vitaliteit, inclusiviteit en het creëren van impact op een duurzamere wereld.

U VERVULT
DE WENSEN
VAN UW
GASTEN



**WIJ DE
UWE**

MET EEN UITSTEKEND
PRODUCTA ANBOD

Eco Boutique: Natuur smelt samen met bio wetenschap

Als kleine stap in de richting van duurzaamheid combineert Eco Boutique gerecyclede verpakkingsmaterialen met geavanceerde formuleringstechnologie en haalt het beste uit biowetenschappen en de natuur.

SHAPE - Het nieuwe dispenser-systeem

Ontworpen voor een nauwkeurige, moeiteloze dosering, een lichte vingerdruk is voldoende. Een beveiligde pompafsluiting weert ziektekiemen en biedt uw gasten maximale hygiëne en veiligheid: www.ada-cosmetics.com

*«putting beauty into travel»
surprising, sustainable & safe*



**gastvrij
rotterdam**

19 t/m 21 september 2022

Vakbeurs voor ambitieuze
horecaprofessionals

**Ontmoet, proef en ervaar
Gastvrij Rotterdam 2022**

Van 19 t/m 21 september opent Rotterdam Ahoy haar deuren voor de 9e editie van Gastvrij Rotterdam. We heten u graag welkom op de beursvloer in vijf goedgevulde beurszalen!

U kunt genieten van een uitgebreid programma en bent welkom op de verschillende themavijvers. **Eind juni opent de bezoekersregistratie!**

Bent u ondernemer of manager in de horeca? Dan mag u niet ontbreken op dit jaarlijkse gastronomische platform!

Ga voor meer informatie over deelname als exposant of bezoeker naar:

www.gastvrij-rotterdam.nl

We kijken er naar uit u in september te mogen verwelkomen op de beursvloer van Gastvrij Rotterdam!

FOUNDING PARTNERS





"We zagen dat we niet op de agenda stonden van de nationale politiek"

Toerisme in transitie

Met een bijdrage van 32 miljard euro aan de Nederlandse economie in 2019 doet de vrijetijdseconomie het beter dan de landbouwsector. Toch krijgt de toerisme-industrie weinig aandacht in politiek Den Haag. Een doorn in het oog van Evelyn Borgsteijn (MarketingOost) en Quirine ter Haar (Visit Twente, onderdeel van MarketingOost). "Een beter georganiseerde sector kan een stevigere vuist maken."

INTERVIEW - GITHA EN BOUDEWIJN VAN VILSTEREN
AUTEUR - DAVID BAKKER

Aan de 'verkeerde kant' van de IJssel - de westoever - turen Quirine ter Haar en Evelyn Borgsteijn richting Deventer. De Hanzestad is de stad waar Overijssel begint. De kenmerkende Wilhelminabrug is voor velen de scheiding tussen het oosten en het westen. De brug staat symbool voor 'onderweg naar huis' of 'weg van huis'. Achter de IJssel, dat is de plek waar het begint.

Het is de route die veel 'Westerlingen' maakten ten tijden van de verschillende lockdowns. Overijssel was populair. Rust en ruimte was de slogan tijdens de periode dat Nederlanders eerder voor Lutterzand kozen dan voor de Turkse Riviera. Nu de plooiën van de coronacrisis weer in pas vallen en het boekingsgedrag van de Nederlanders weer 'normaal' zou moeten zijn, maken de marketeers van Overijssel en in het bijzonder Twente de balans op. Met een focus op de eigen provincie en een visie op de transitie die de Nederlandse vrijetijdseconomie in z'n geheel zou moeten maken, duiden Ter Haar en Borgsteijn de waarde van de vrijetijdseconomie en de uitdagingen waar het voor staat.

Uitdagingen die ruim voor corona de kop op staken, maar waar - gedragen door economische voorspoed - (te) weinig aandacht voor was. "Corona was de katalysator", vertelt Borgsteijn. "We hebben in die periode de urgentie benut om richting Den Haag onze vinger op te steken. We zagen dat we niet op de agenda stonden van de nationale politiek. Dat vinden we onterecht. Wij zijn een bijzonder grote sector waar veel geld wordt verdiend, die veel werkgelegenheid biedt en een flinke bijdrage levert aan het BNP. De vijftien DMO's (destinatiemanagement organisaties, red.) hebben elkaar gevonden en samen hebben we het Nationaal Toerisme-transitieplan (zie kader, red.) geschreven."

RESULTAAT

Het eerste voorzichtige resultaat is er. Halverwege mei debatteerde de vaste Kamercommissie voor Economische Zaken en Klimaat over de problematiek, kansen en uitdagingen binnen de vrijetijdseconomie. "Daarbovenop hebben we voor het eerst in de geschiedenis een zin in het regeerakkoord verworven." Dat klinkt summier, maar dat is een behoorlijk overwinning

voor de sector. Kleine stapjes richting een groots resultaat. “Ik ben sinds 2019 actief in de vrijetijdseconomie (Borgsteijn werkte daarvoor als directeur Corporate Affairs bij zorgverzekeraar VGZ, red.) en wat mij in het begin opviel was dat de boodschap naar ‘Den Haag’ beperkt of versplinterd is geweest en dat staat misschien ook wel symbool voor de sector. Er worden wel coalities gesloten op bepaalde onderwerpen maar het is bijna nooit ‘Samen Sterk’. Dat helpt niet als je een punt wilt adresseren richting de landelijke politiek. Overigens zijn daar wel sterke regionale verschillen in. Kijkend naar Limburg zie je dat de vrijetijdseconomie zich daar sterk heeft georganiseerd. Dat heeft een historische lading. Na het sluiten van de mijnen werd toerisme het verdienmodel van de provincie, dat is in Overijssel anders.”

De versplintering die Borgsteijn in de landelijke vrijetijdseconomie ervaart, ziet Ter Haar ook in de regionale en lokale vrijetijdseconomie. “Nationaal gezien heeft de vrijetijdseconomie niet één specifiek grote speler zoals andere sectoren dat wel hebben. Kijkend naar de regio Twente, lobby ik al een aantal jaar voor de vrijetijdseconomie in de Twente Board (een regionaal samenwerkingsverband tussen overheid, onderwijs en ondernemers, red.). In die board zit bijvoorbeeld Dennis Schipper van Demcon. Dat is één bedrijf dat verantwoordelijk is voor meer dan duizend banen. Als zo iemand opstaat heb je een boegbeeld van een sector. Binnen de vrijetijdseconomie zijn er veel particuliere familiebedrijven en de optelsom der delen maakt dat het een aanzienlijke sector is. Maar die zit niet bij één partij. Hotelbedrijven ervaren veel concurrentie van elkaar. Het is denk ik beter om te benadrukken welke factoren de hotels met elkaar verbinden, dan elkaar als concurrenten te zien.”

Een van de oplossingen die Ter Haar biedt is het weghalen van de bescheidenheid die veel hotelondernemers ervaren. “Het besef dat de optelsom der delen samen groter is dan de landbouwsector is een besefmoment die de sector uit de bescheidenheid kan trekken. Op bijeenkomsten van de Twente Board of Economics of de Economic board Regio Zwolle is bijna nooit een hotelier aanwezig. Dan wordt er, als je geluk hebt, óver je gesproken terwijl je als sector wilt dat er mét je gesproken wordt. Dat doe je door aanwezig te zijn.”

VERBINDING

Aanwezig zijn is voor veel ondernemers een uitdaging. Uitgestelde belastingen moeten worden terugbetaald, omzetten moeten worden verhoogd terwijl tegelijkertijd het personeelstekort ervoor zorgt dat de omzetten onder druk blijven staan. Ondernemers leven met de waan van de dag en zijn in deze tijden meer op de vloer te vinden dan dat ze eigenlijk zouden willen. Ter Haar ziet ook in de aanpak van het personeelstekort een oplossing in de samenwerking. “De problematiek op de arbeidsmarkt is een probleem waar de hele sector mee te maken heeft. Dat moet de sector gezamenlijk zien op te lossen. Ik ben tot de conclusie gekomen dat er drie knoppen zijn waar je aan moet draaien. De ene knop gaat over arbeidsvoorwaarden. Daar zou je als collectief wat aan kunnen doen. Als één partij de arbeidsvoorwaarden aanpast, zorgt dat voor prijsverandering en krijgt



EVELYN BORGSTEIJN

Evelyn Borgsteijn is sinds 2019 directeur-bestuurder van MarketingOost. Daarvoor was zij onder meer directeur Corporate Affairs bij zorgverzekeraar VGZ. Bij Coöperatie VGZ heeft zij zich in diverse functies bezig gehouden met strategische vraagstukken, positionering, de samenwerking met ondernemers en publieke partijen en maatschappelijke ontwikkelingen.

het meer een concurrerend karakter. Door gezamenlijk te sleutelen aan de arbeidsvoorwaarden til je het naar een volgend niveau. De tweede knop is een imagocampagne waarin je laat zien wat de sector te bieden heeft op het gebied van werkplezier. Daar wordt naar mijn mening te weinig aandacht aan besteed. De laatste knop – en daar kunnen we denk ik in Overijssel nog veel van leren – is de

“Het is in onze ogen een gemiste kans als de overheid daar geen gebruik van maakt”

variatie in concepten binnen de sector. Voornamelijk in de Randstad is er veel ontwikkeling op het gebied van nieuwe concepten. Het bestellen met QR-codes kan een oplossing zijn. Het zijn kleine ontwikkelingen, maar ze kunnen onderdeel zijn van de oplossing.”

TRANSITIEPLAN

Het Nationaal Toerisme-transitieplan is een grotere ontwikkeling, die verder kijkt dan de sector alleen. De vrijetijdseconomie kan oplossingen bieden voor maatschappelijke problemen, vinden de vijftien DMO's (waaronder MarketingOost) die het plan hebben geschreven. Borgsteijn: “In het plan pleiten we voor ondersteuning bij het herstel van



QUIRINE TER HAAR

Quirine ter Haar is sinds 2016 merkleider bij Twente Marketing - onderdeel van MarketingOost - waar ze ook de functie van Manager stakeholdermanagement vervult. Ter Haar is verantwoordelijk voor het aanjagen van de ontwikkeling van de vrijetijdseconomie en het toeristisch vermarkten van de regio. Daarvoor bekleedde Ter Haar jarenlang verschillende bestuursfuncties bij Oad Group.

de sector na corona en voor een vernieuwing van de Nederlandse bezoekerseconomie. We roepen Den Haag op de toeristische sector meer aandacht te geven en een coördinerende rol te pakken vanwege landelijke spelende vraagstukken als het voorkomen van overtoerisme en verduurzaming van de sector. Denk hierbij onder andere aan de verduurzaming van vakantieparken en toeristische trekpleisters en de revitalisering van verblijfsaccommodaties. De centrale vraag in het plan is hoe we de vrijetijdssector goed gepositioneerd op de kaart krijgen. Parallel aan die vraag loopt de vraag hoe wij als vrijetijdssector antwoorden kunnen geven op maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen. Wij worden daarin vaak nog niet gezien, terwijl wij wel denken dat wij mee kunnen helpen in het vinden van een oplossing. Dat gaat om oplossingen op het gebied van onder andere energie, klimaat en werkgelegenheid. Wat we merken is dat we niet of te laat aan tafel komen, op het moment dat er al een visie is ontwikkeld op landelijk niveau. De vrijetijdssector is een sector die bij uitstek kan laten zien waar de mens behoefte aan heeft. Het belangrijkste aspect dat we willen overdragen is te laten zien hoeveel mensen er in de sector werken, hoeveel geld er wordt verdiend én hoe wij kunnen bijdragen aan oplossingen waar wij als maatschappij voor staan.”

De vraag die daarbij hoort is hoe de sector invulling kan geven aan die maatschappelijke vraagstukken. “De eerste stappen zijn daarin gezet. We willen aan tafel zitten en meedenken. De vrijetijdsindustrie heeft goede contacten door de hele maatschappij en wij weten wat er speelt. Het

is in onze ogen een gemiste kans als de overheid geen gebruik maakt van onze maatschappelijke antennes. En daarbij willen we graag de ondernemer meenemen in dit verhaal. Het maakt veel meer impact op overheden als de verhalen van ondernemers komen, dan dat wij als MarketingOost het verhaal doen. Het vergt veel geduld en we zijn ook nog niet waar we willen zijn, maar we zijn blij met de eerste successen die we hebben behaald en dat we op de agenda staan.”

Waar de hotelindustrie het vaak moeilijk vindt om een gezamenlijk dossier te maken en aan te kaarten bij (lokale) overheden en instanties, hebben de vijftien DMO's in crisistijd het plan vrij snel kunnen schrijven. “Er was dan ook sprake van een hoge vorm van urgentie. En natuurlijk hebben Randstedelijke gebieden meer baat bij het organiseren van grote congressen en evenementen en hebben de groene gebieden daar minder behoefte aan. Maar je kan niet met 33 punten bij de overheid aankloppen en zeggen: ‘dit zouden we graag willen’. Het moet kort en bondig. We hebben elkaar gevonden in de gemeenschappelijke vraagstukken. Je moet zorgen dat je aan tafel zit. Vervolgens kan je ook de aspecten die het eerste doel niet hebben gehaald, bespreekbaar maken.”

VERLEIDEN EN SPREIDEN

De discussie die al tijden voordat het transitieplan geschreven werd vaak werd gevoerd, was het spreiden van toeristen om de druk op steden als Amsterdam te laten afnemen en andere regio's te laten profiteren. Deze discussie kreeg een nieuw leven in de samenstelling van het transitieplan en is ook nu nog actueel, ondanks het feit dat Amsterdam hard geraakt werd door het wegblijven van de toeristen. “In het toerismedebat van halverwege mei heeft de minister (Micky Adriaansens, red.) aangegeven dat ze een belangrijke rol voor de DMO's ziet weggelegd in bestemmingsontwikkeling en spreiding”, vertelt Borgsteijn. “Je wilt de lusten en de lasten van de toeristenindustrie mooi verdeeld hebben. Op regionaal niveau hebben wij in Overijssel daar ook mee te maken. In Giethoorn en ook in Ootmarsum kan het op gezette tijden erg druk zijn. Dat is mooi. Maar wat je zou kunnen doen, is het gebied daaromheen ook de aandacht geven die het verdient. En daarmee ook de druk op de belaste gebieden doen laten afnemen.”

In dat scenario wordt ervan uitgegaan dat het toerisme weer uitkomt op het niveau van pre-corona. Of dat een reële ontwikkeling is, valt te bezien. De oorlog in Oekraïne zorgt ervoor dat voornamelijk Amerikanen voorzichtig zijn. Aziaten blijven voorlopig ook nog weg vanwege de nog altijd heersende pandemie. “Wat we zien is dat de Amerikanen inderdaad een wat afwachtende houding hebben gehad, maar nu ook wel zien dat de oorlog 1800 kilometer verderop plaatsvindt. De Aziatische bezoekers blijven inderdaad nog weg. Die mogen nog niet. Wij richten ons nu voornamelijk op Nederlanders, Duitsers en ook Belgen. Die zijn opzoek naar rust, ruimte en cultuur en hebben een grote interesse voor onze (Hanze)steden. Als je kijkt naar het gedrag van Aziaten, dan zie je dat ze naar Venetië willen, een gondel



Gastvrij inchecken via iDIN

Rabo Identity Services

Gasten een onvergetelijke ervaring bieden. Dat is waar elk hotel voor staat. Daarbij hoort geen lange wachtrij aan de incheckbalie en gedoe met paspoorten.

Via iDIN kunnen uw gasten snel en eenvoudig online inchecken en zich identificeren. Bij de ingang van het hotel. Of gewoon vooraf vanuit huis. iDIN is een online identificatiemiddel dat door Nederlandse banken is ontwikkeld en volledig voldoet aan alle wettelijke identificatie-eisen. iDIN is onderdeel van Rabo Identity Services.

Ontdek de voordelen van inchecken via iDIN en laat uw gasten genieten van een gastvrije ontvangst. Van der Valk ging u al voor. Voor meer informatie ga naar: [Rabobank.nl/identity](https://www.rabobank.nl/identity).

pakken en vervolgens willen shoppen. Dat is heel ander gedrag dan de groepen waar we ons nu op focussen.” Mocht het niveau van 2019 weer aangetikt worden in Nederland, dan kan bijvoorbeeld de culturele sector helpen bij het verleiden en spreiden van bezoekers, onderschrijft Borgsteijn. Het schilderij ‘De Vaandeldrager’ van Rembrandt van Rijn reist het aankomende jaar door alle Nederlandse provincies. Op deze manier worden zoveel mogelijk mensen in staat gesteld dit meesterwerk te zien. “Dat is een mooi voorbeeld van spreiden en verleiden.”

TOEKOMSTBEELD

Op regionaal niveau in Twente ziet Ter Haar een cultuuromslag ontwikkelen waarin de meerwaarde van de vrijetijdseconomie bij de inwoners van de regio begint in te dalen. “Er werken in Twente ruim 20.000 mensen in de vrijetijdsecono-



mie. Dat is een aandeel van 7,2 procent. In Twente heerste lang het beeld dat de vrijetijdseconomie er alleen voor de toerist is. Ik heb de afgelopen jaren veel netwerkbijeenkomsten bijgewoond om onze sector onder de aandacht te brengen, daar was nog weinig aandacht voor. Ook dat verandert nu. We hebben een plek weten te bemachtigen in

“Nationaal gezien heeft de vrijetijdseconomie niet één specifiek grote speler zoals andere sectoren dat wel hebben”

Ondernemend Twente. Als netwerkorganisatie Twente Marketing zijn we er lid geworden. Daarmee kunnen we onze stem laten horen.”

Die stem wordt steeds luider. En als Borgsteijn en Ter Haar verder in de toekomst kijken, is het voor hen reëel dat er in de (nabije) toekomst een minister of staatssecretaris van Toerisme in het kabinet gaat plaatsnemen. “Hoewel onze voorkeur uitgaat naar een minister van Vrijetijdseconomie. Omdat je met die benaming het breder trekt. Het woord toerisme impliceert dat het voor de mensen ‘van buitenaf’ is, terwijl als je het woord vrijetijdseconomie gebruikt, je ook de inwoners erbij betreft. Dat zorgt voor een sterkere verbinding.” **HM**

HET NATIONAAL TOERISME-TRANSITIEPLAN

Het Nationaal Toerisme-transitieplan werd in 2021 door vijftien destiniatiemanagement organisaties geschreven. In dit plan werden vier concrete doelen opgeschreven om de vrijetijdseconomie op een duurzame en veerkrachtige wijze uit de coronacrisis te trekken. Een langetermijnvisie op een duurzame sector. Het eerste doel was de wens om met eenduidige regels omtrent het coronavirus de sector zo schadevrij mogelijk door de crisis te loodsen. Tweede doel was – en is – de transitie naar een duurzamere toekomst. De toerisme-industrie is een sector met een hoge CO₂-voetafdruk. Door te investeren in data en innovatie kan de sector beter inzichtelijk maken hoe de toeristenstroom zich in populaire gebieden beweegt, met als doel die toeristenstroom beter te kunnen spreiden en begeleiden. Inmiddels wordt er in Nederland op meerdere plekken gemonitord. In Overijssel gebeurt dat onder ander op de Sallandse Heuvelrug en op Lutterzand. Het derde doel was om de vraag te stimuleren bij de gewenste doelgroepen. Nederland kent een rijk aanbod binnen de internationale congres- en evenementenbranche. Grote internationale bedrijven komen graag naar Nederland om hun congres te organiseren. Zo waren in 2019 de directe economische bestedingen rondom (inter)nationale bijeenkomsten goed voor zo’n 2,3 miljard euro. Congressen trekken buitenlandse kwaliteitsbezoekers aan en zorgen zo indirect ook voor de gewenste toeristische kwaliteitsuitstraling van Nederland. Het is berekend dat bijdragen van congresstimuleringsfondsen zorgen voor 39x zo’n grote economische toegevoegde waarde, wat betekent dat iedere geïnvesteerde euro de economie binnen een termijn van maximaal tien jaar 39 euro zal opleveren. Het laatste en vierde doel slaat een brug tussen de sector en de (landelijke) politiek. De vijftien DMO’s pleitten ervoor om de rol van de Taskforce Samenwerking Gastvrijheidssector te versterken en uit te breiden. De directe aanleiding van de oprichting van de Taskforce in 2020 was de coronacrisis, maar de taskforce heeft een structureel karakter. In het transitieplan staat te lezen dat de deelname aan de taskforce moet worden uitgebreid met de ministeries Infrastructuur en Waterstaat, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap enerzijds en de destiniatiemanagement organisaties anderzijds. In 2019 verwelkomde Nederland twintig miljoen zakelijke- en vrijetijdstoeristen, waarmee de bezoekerseconomie 4,4 procent van het Bruto Binnenlands Product besloeg en goed was voor zo’n 800.000 banen in de horeca, bij culturele instellingen, verblijfsaccommodaties, dierentuinen, attractieparken en congreslocaties. De toeristische sector is daarmee qua omvang vergelijkbaar met de bouw- en landbouwsector en draagt in belangrijke mate bij aan het in stand houden van het Nederlands erfgoed.

INTERNATIONALE HOTELKETEN SLACHTOFFER VAN CYBERCRIMINALITEIT

Een cyberaanval in het hotel. Wat nu?

Sjors Brul, oprichter en eigenaar van Sbit, is nog maar een aantal uren terug van vakantie als hij 's avonds laat een dringend telefoontje krijgt. Een internationale hotelketen met meer dan twintig hotels is het slachtoffer van een cyberaanval. Een reconstructie van een meer dan ingrijpende operatie.

Op alle beeldschermen in de hotelorganisatie popte het bericht op dat de cybercriminelen 'binnen' waren, er contact met de helpdesk gezocht moest worden en dat er een aanzienlijk bedrag aan Bitcoins overgemaakt diende te worden om weer toegang tot de eigen pc's te krijgen. Want alle pc's waren gegijzeld. 'Ransomware' zorgde ervoor dat alle pc's versleuteld raakten,

maar ook de servers kunnen gegijzeld zijn. "Dat weet je als hotelier op dat moment nog niet", vertelt Brul. "Het eerste wat je moet doen is niet in paniek raken, vervolgens zet je alle toegangen tot het internet uit. Dat betekent dus dat je de hele organisatie voor een groot deel lam legt. In dit geval ging het om ruim twintig vestigingen verdeeld over zeven landen."

"De schade liep op tot 100.000 euro per dag"

VLEUGELLAM

Pc's uit, kassa's uit, servers uit en werkstations uit. De organisatie moest vleugellam gemaakt worden om op een gedegen wijze te onderzoeken hoe en wanneer de criminelen waren binnengekomen en wat het plan van aanpak moest worden om de systemen weer schoon te veegen. "Wat je absoluut niet moet doen, is zelf aan de slag gaan."

Een cyberaanval is een misdaad en moet ook zo benaderd worden. Een forensisch team moet onderzoek doen, gedegen onderzoek. Dit team, een 'Red-Team' geheten, wordt aangewezen door de cybersecurity verzekeraar. Zij gaan aan de slag met twee vragen: wat is er allemaal geraakt? En hoe heeft dit kunnen gebeuren? "En in de tussentijd lag de organisatie nog altijd plat. Het is gewoon terug naar pen en

CHECKLIST CYBERAANVAL

Een cyberaanval op de hotelorganisatie is de uitkomst van vaak maandenlange voorbereiding van cybercriminelen. De criminelen maken hun eis kenbaar als ze voldoende gevoelige informatie hebben weten te verzamelen. Welke stappen dien je als hotelier te nemen als je wordt geconfronteerd met een cyberaanval?

- Raak niet in paniek en ga niet zelf op onderzoek uit
- Schakel de internetverbinding uit
- Neem contact op met de cybersecurity verzekering
- Laat forensisch onderzoek doen
- Vertrouw niemand
- Houd het team op de hoogte
- Informeer de autoriteiten binnen de gestelde wettelijke termijn
- Controleer back-ups
- Maak inzichtelijk wanneer de criminelen in het systeem zijn gekomen
- Wantrouw alle informatie die daarna in de systemen zit
- Herstel de systemen
- Neem corrigerende maatregelen, zodat de kans op een nieuwe aanval kleiner wordt

papier. De schade voor de gehele organisatie liep in dit geval op tot 100.000 euro per dag.” Het Red-Team onderzoekt hoe de criminelen zijn binnengekomen en gaat aan de slag met de systemen. “Wij, als ICT-dienstverlener, onderzoeken de kwaliteit van de back-ups. Dat doen we overigens iedere dag, om te controleren of ze werken maar ook om te kijken of ze op een veilige plek staan. Ook de back-ups worden vaak door deze hackers beschadigd, Wij hebben daar echter een beveiliging voor.”

Waar de criminelen voornamelijk naar op zoek zijn is chantabele informatie. Dat kan informatie zijn over gasten. “Maar creditcardgegevens zijn als het goed is niet meer terug te vinden in de systemen. Verder richten ze zich op het PMS-systeem, maar ook op het online gedrag van de medewerkers. Welke websites zijn bezocht, welke filmpjes zijn bekeken... Dat soort informatie. Dat is chantabele informatie waarvan je als organisatie niet wil dat het op straat komt te liggen. De imagoschade die je oploopt op het moment dat naar buiten komt dat je digitaal kwetsbaar bent is immens.”

COMMUNICATIE

De criminelen zitten uiteraard niet stil op het moment dat het Red-Team aan de slag gaat. Zij zien die activiteit en handelen daarnaar. “Ze bellen op met de mededeling dat zij namens Microsoft hun diensten aanbieden en dat het zo vervelend is dat je organisatie is gehackt. Maar zij hebben de oplossing. Een ander advies is dan ook: vertrouw niemand en communiceer met je eigen mensen. Je bent als organisatie bijzonder kwetsbaar op het moment dat je aangevallen wordt. Er staat gewoon een leger voor je deur”, aldus Brul.

Om te voorkomen dat cybercriminelen binnen komen, is het verstandig om te weten hoe ze binnen kunnen komen. Dat kan op een aantal manieren. Via

‘phishing’, een update die niet of niet goed is uitgevoerd of een inbreuk in de softwaresystemen van het bedrijf via een medewerker die vanuit een privé-laptop werkt en dus minder goed beveiligd is, wat veel tijdens de verschillende lockdowns gebeurde. “In het geval van deze casus, waarin ruim twintig hotels het slachtoffer werden, ging het om een niet goed uitgevoerde update. Het Red-Team kwam erachter dat in dit geval de criminelen al vier maanden binnen waren. Dat betekent dat alle back-ups die in de tussentijd zijn gemaakt, niet te vertrouwen zijn.”

Systemen werden gereset naar de laatste veilige status, of in het slechtste geval volledig vervangen. Vanaf dat nulpunt moest alle data onderzocht worden en op betrouwbaarheid en veiligheid worden getoetst. Monnikenwerk. Sjors Brul spreekt over ‘White Listing’; het één voor één goedkeuren van websites en systemen. “In het geval van deze zaak hebben we vier maanden in die ‘White Listing-modus’ gewerkt. Stap voor stap iedere website en iedere link als veilig bestempelen voordat deze weer gebruikt kon worden. We hadden het geluk dat deze hotelketen met het PMS-systeem in een hosted omgeving werkt en we vrij snel konden concluderen dat het PMS-systeem niet aangevallen en dus veilig was.”

Een geluk bij een ongeluk. Maar op het moment dat de eigen softwaresyste-

Waar de criminelen voornamelijk naar op zoek zijn is chantabele informatie

men weer veilig te gebruiken zijn, is het onontkoombaar dat er onderhandeld moet worden met de criminelen om de gestolen informatie ‘terug te kopen’. “Dat doet een ‘negotiator’ en na een akkoord heb je als hotelier natuurlijk nooit de volledige zekerheid dat de informatie niet op straat komt te liggen. Het blijven criminelen. Het beeld dat lange tijd heerste dat een hacker vanuit zijn zolderkamertje probeert in te breken, is allang niet meer de juiste. Het zijn professionele organisaties met meerdere afdelingen die precies weten wat ze moeten doen. Het is zaak om je als hotelier daar tegen te wapenen.”

BEWUSTZIJN

Dat doe je volgens Brul allereerst door in de organisatie bewustzijn te creëren over de gevaren van cybercriminaliteit. “De hotellerie geeft daar steeds meer aandacht aan, maar het kan beter. Het gaat vaak mis in de onwetendheid. Wat doe je als je per ongeluk op een verdachte link hebt geklikt? Vaak zwijgen medewerkers daarover, ook uit schaamte. Hoe eerder er melding van wordt gedaan, hoe beter het kwaad bestreden kan worden. Het gevaar zit ‘m in de onzichtbaarheid, maar bij veel hotels staat de digitale deur op een kier of zelfs verder. Aan de oppervlakte is niets te zien, maar een aantal maanden later kunnen de gevolgen desastreus zijn.” **HM**

Beter is het natuurlijk om dit alles te voorkomen.
Maak een afspraak met een van onze specialisten via
sbit-hospitality.com/nl/hoestajjivoor/ of bel 0182 747 000



PHILIPS

Professional Display Solutions

Laat uw gasten verbinding maken

Philips MediaSuite met ingebouwde Chromecast



Chromecast
built-in



Netflix ready



Verbind uw gasten met MediaSuite

Bied uw gasten het gemak van televisie kijken zoals ze thuis gewend zijn. Dit is nu mogelijk met de nieuwe Philips MediaSuite Hotel TV! Met ingebouwde Google Chromecast kunnen uw gasten eenvoudig hun favoriete programma's of video's on demand 'casten' vanaf elke smartphone. Dankzij Google Play Store hebben uw gasten daarnaast toegang tot hun eigen apps, net als thuis.

Waarom kiezen voor Philips MediaSuite?

- Google Chromecast: de mogelijkheid om films, presentaties, muziek en meer te casten vanaf slimme apparaten.
- Google Play Store: met één druk op de knop eenvoudig toegang tot duizenden apps.
- Extended lifetime: regelmatige software upgrades houden uw MediaSuite Hotel TV's up-to-date.
- Philips CMND software: centraal beheer van uw MediaSuite Hotel TV's, zowel over Coax als UTP.
- Netflix ready

www.hospitalityfromphilips.com



Google Play



Powered
by Android™



Extended
Lifetime



CMND

GIVE ME5!

Hotels als helpende hand

Het aantal economisch daklozen* in Nederland groeit. GiveMe5 roept hoteliers daarom op om 5 kamers (of 1% van de totale bezetting) voor hen open te stellen. Daklozen kunnen zo op krachten komen om weer mee te draaien in de maatschappij. Een bijzondere manier om een bijdrage te leveren aan een leefbare stad.

*Een economische dakloze is iemand die door levensomstandigheden zoals een scheiding of faillissement tijdelijk dakloos is geraakt.



Foto: KRO-NCRV Kruispunt

De eerste hotels gingen je al voor.
Sluit jouw hotel ook aan?

Scan mij!



www.giveme5.world

Dossiers

Het team van Hospitality Management hecht veel waarde aan betrouwbare informatie met de nodige diepgang. Serieuze content waar de hotellerie zijn voordeel mee kan doen. In onze dossiers vindt u specifieke informatie, gebundeld op één pagina.



HOTEL & RECHT

Ondernemen in de hotellerie brengt een hoop wet- en regelgeving met zich mee. In samenwerking met externe partners publiceert Hospitality Management iedere maand een artikel op het gebied van hotel en recht. Van arbeidsrecht tot het verkrijgen van eventuele huurkorting. Blijf op de hoogte van de laatste juridische ontwikkelingen en scan de QR-code.



ERFGOED

Onbetaalbare charme of nieuw verdienmodel? Natascha Boerkamp is Leisure & Erfgoed Exploitatiespecialist bij SpotOnHotSpots voor o.a. Erfgoedontwikkelaar COUP. Zij schrijft artikelen over religieus-, militair-, industrieel- en watererfgoed, erfgoedontwikkeling én hotelexploitatie. Nieuw in de reeks 'erfgoedhotels in het buitengebied': de Achterhoek. Scan de QR-code en lees het dossier.



LONGREADS

In dit dossier zijn alle interviews en achtergrondartikelen van formaat gebundeld. Hoofdredacteur David Bakker heeft speciaal voor u de meest inspirerende, leerzame en verdiepende verhalen geselecteerd. Scan de QR-code en lees het dossier.



Desa Seni, Canggu, Bali

Desa Seni is een klein en rustig eco-resort te midden van de rijstvelden op het eiland Bali. De eigenaren hebben er een paar jaar over gedaan om authentieke Balinese huizen te kopen, te restaureren en opnieuw op te bouwen. Ieder huis heeft zijn eigen bijzondere karakter en stijl en ligt pal aan het zwembad. Duurzaamheid staat bij Desa Seni centraal. Zeventig procent van de producten die in het restaurant worden gebruikt is afkomstig van lokale boeren binnen een straal van 100 meter van het hotel, daarnaast is er een eigen tuin waar groenten en kruiden weelderig groeien. Er is een wellness, een winkeltje en iedere dag worden er yogalessen gegeven.





Gran Meliá Sancti Petri, Spanje

Direct aan de duinen en aan zee van de Costa de la Luz in Spanje ligt het prachtige Gran Meliá Sancti Petri. Het vijfsterrenhotel - dat net als De Wilmersberg in eigendom is van Agfra Holding - is in Moorse stijl opgetrokken en beschikt over 227 kamers. Aan de patio ligt het restaurant Alevante, dat bekroond is met een Michelinster en geleid wordt door de prestigieuze chef Angel León. Daarnaast zijn er andere restaurants en een strandtent waar Spaanse specialiteiten worden uitgeserveerd. Er zijn diverse zwembaden, een wellness en een beautycenter. Gran Meliá Sancti Petri is een mooie uitvalsbasis voor een golfvakantie, vanwege de vele golfbanen in de omgeving. Het hotel is in de Code Nast Travellers Gold List opgenomen als een van de beste resorts van Spanje.



Lochemse Berg, Lochem

Achter de IJssel vind je het goede leven. Hotel de Lochemse Berg staat aan de voet van de Lochemse Berg in Lochem. Peter Gertenbach en Caroline van der Vlies maakten er hun droomplek van en inmiddels is het dat ook voor veel van hun gasten geworden. De kunst aan de muren, de planten, boeken en de intieme hoekjes maken dat je je er direct thuis voelt. Er is geen kamer hetzelfde en ze zijn allemaal met smaak ingericht. Hier eet je wat de pot van Peter schaft, het is altijd lekker. In de aangrenzende tuin van drie hectare ligt een kleine wijngaard, een groenten- en fruittuin en er lopen kippen. Het hotel is een mooie uitvalsbasis voor mooie wandelingen door het bos of voor eindeloze fietstochten door de Achterhoek.

Hervorming arbeidsmarkt

De horeca maakt in belangrijke mate gebruik van flexibele arbeidsrelaties. Denk daarbij aan oproepkrachten, maar ook aan personen die door tussenkomst van allerlei bureaus door de horeca worden ingeleend en/of ZZP'ers. Veel werkgevers ervaren het huidige arbeidsrecht op tal van terreinen als knellend en star.

De Sociaal- Economische Raad (SER) daarentegen is van oordeel dat de arbeidsmarkt juist te flexibel is. De SER adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economische beleid. Vanwege de toegenomen flexibilisering verkeren te veel mensen juist in grote onzekerheid en delen omvangrijke groepen niet voldoende mee in de economische groei, aldus de SER. Tegelijkertijd begrijpt de SER ook dat de risico's voor werkgevers om werknemers in vaste dienst te nemen fors kunnen zijn.

De SER heeft daarin voorstellen gedaan om de flexibele arbeidsrelaties terug te dringen en het gebruik van de arbeids-overeenkomst voor onbepaalde tijd voor werkgevers aantrekkelijker te maken. Daarnaast wil de SER maatregelen mogelijk maken die misbruik van flexwerk zoveel mogelijk kunnen tegengaan. Hierna geef ik enkele hoofdlijnen uit het SER- advies weer:

A. REGULEREN VAN TIJDELIJKE CONTRACTEN

Gedurende maximaal 3 jaar mogen er maximaal 3 tijdelijke contracten worden aangegaan. Permanente tijdelijkheid van werk bij dezelfde werkgever is niet meer mogelijk omdat de onderbrekingstermijn (bijvoorbeeld 6 maanden) niet meer mogelijk is. Oftewel als een werknemer 3 tijdelijke contracten heeft gehad, kan dezelfde werknemer zelfs na een onderbreking van bijvoorbeeld 3 jaar niet opnieuw voor bepaalde tijd in dienst genomen worden bij dezelfde werkgever. Gebeurt dat toch, dan zal die arbeidsovereenkomst niet meer van rechtswege eindigen. Het zal niet meer mogelijk zijn om bij CAO hiervan af te wijken.

Voor scholieren, studenten en seizoenwerkers zal een uitzondering worden gemaakt.

Oproepcontracten inclusief nulurencontracten worden afgeschaft en vervangen door basiscontracten met ten minste een kwartaalurennorm. In beginsel geldt het gemiddeld aantal uren waarover loon betaald is in een kwartaal als basis voor de opvolgende kwartaalurennorm. Het loon van de werknemer wordt daarmee voorspelbaar. Scholieren en studenten (die als hoofdactiviteit hun opleiding of studie hebben) kunnen wel gecontracteerd worden op basis van een contract dat vergelijkbaar is met het huidige oproepcontract.

Om de wildgroei aan uitzendbureaus tegen te gaan, is het advies uitzendbureaus te certificeren. Op die manier zou wellicht beter het kaf van het koren te scheiden zijn. Verder zal het gebruik maken van diensten van niet-gecertificeerde uitzendbureaus vanzelfsprekend gevolgen kunnen gaan hebben voor de inlener. Op dat onderdeel wordt nog nader advies verwacht.

Daarnaast zou de duur van Fase A (dat is kort samengevat de periode waarin het uitzendbureau onbeperkt gebruik kan maken van het uitzendbeding, tijdelijke contracten en uitsluiting van de loondoorbetalingsverplichting) verkort moeten gaan worden van 78 weken naar 52 weken. De mogelijkheid om die termijn (52 weken) te verlengen bij cao komt te vervallen.

Ook benadrukt de SER dat uitzendbureaus niet gebruikt mogen worden om te concurreren op arbeidsvoorwaarden, noch om arbeidsrechtelijke risico's te

vermijden. Het advies is om de arbeidsvoorwaarden van de uitzendkracht vanaf de eerste werkdag ten minste gelijkwaardig te laten zijn aan het totaal van de arbeidsvoorwaarden van werknemers in gelijkwaardige functies in dienst van de inlener. Aanpassingen van de wet op dat onderdeel wordt nader onderzocht. Pensioen voor uitzendkrachten zal nader geregeld moeten worden in een afzonderlijk pensioenarrangement, maar ook op dat vlak wordt uniformiteit met een marktconform pensioen bepleit.

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers hebben in economisch gunstige tijden een voorkeur voor een opdracht-overeenkomst, dan wel aanneming van werkconstructie (beide constructies worden ook wel aangeduid als contracting). Volgens de SER kan er sprake zijn van ongewenste vormen indien deze constructies voornamelijk worden gebruikt om een cao niet van toepassing te laten zijn (die geldt immers voornamelijk bij werknemers, dan wel bij inleenkrachten die onder leiding en toezicht van de inlener werken).

De overheid is al tijden bezig om hier duidelijkheid in te verschaffen. Omdat dit nagenoeg ondoenlijk is, is nu het voornemen om een "code verantwoord arbeidsmarktgedrag" op te gaan stellen. Over de inhoud van de code is nog geen duidelijkheid gegeven. Wel is het streven erop gericht de Code voor werkgevers, opdrachtgevers en andere partijen een bindend karakter te laten hebben.

B. AANGAAN VAN DUURZAME ARBEIDSRELATIES

Zoals eerder opgemerkt beoogt de SER het aangaan van arbeidsovereenkom-

sten voor onbepaalde tijd aantrekkelijker te maken. Met het oog daarop stelt de SER voor het mogelijk te maken dat een werkgever eenzijdig de arbeidsduur (tijdelijk) voor alle werknemers met maximaal 20 procent kan verlagen bij bedrijfseconomische omstandigheden die anders tot ontslag zouden hebben geleid. De werkgever moet het volledige loon blijven doorbetalen aan de werknemer, maar kan tijdens de verlaagde arbeidsduur (na overleg met vakbonden) voor 75 procent van de loonkosten over de verlaagde arbeidsduur een compensatie ontvangen van de overheid. Die compensatie gaat niet ten koste van opgebouwde WW-rechten van de werknemers.

C. HET VERRICHTEN VAN ZELFSTANDIGE ARBEID

De SER wil het gebruik van schijnconstructies tegengaan en tegelijkertijd de positie van echte zelfstandigen verbeteren. De zelfstandigenaftrek wordt in het voorstel van de SER afgebouwd en maakt plaats voor andere fiscale maatregelen. Uitsluitend zelfstandigen die daadwerkelijk risico lopen met eigen investeringen zullen daarvan gebruik kunnen gaan maken. Zelfstandigen worden verplicht zich te verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid om oneerlijke concurrentie en te grote inkomensrisico's te voorkomen.

Verder zal er een rechtsvermoeden van werknemerschap gaan gelden bij een tarief onder het maximumdagloon (€ 30 à € 35 per uur). Indien de werkende meent dat hij/zij werknemer is, is het aan de opdrachtgever om te bewijzen dat dit niet het geval is. Ter verduidelijking: de ZZP'er die tegen een vast tarief van € 20,- per uur werkt, kan na aanvaarding van de opdracht zich op het standpunt stellen dat er sprake is van een dienstverband. Alle (overwerk-) toeslagen, premies zullen dan alsnog betaald moeten worden. Evenmin zal het in die situatie mogelijk zijn de overeenkomst met de ZZP'er eenzijdig op te zeggen. De rechter zal eraan te pas moeten komen om die relatie dan te laten eindigen.

Datzelfde geldt ook indien de ZZP'er een klus heeft aangenomen voor een vast bedrag. Bij aanvang van de opdracht kan het berekende uurtarief hoger zijn dan € 35,-. Als het daadwerkelijk aantal gewerkte uren nadien hoger is, waardoor het uurtarief per saldo lager was dan € 35,-, kan ook deze ZZP'er zich op het bestaan van een dienstverband beroepen.

CONCLUSIE

Onduidelijk is of en zo ja, welke adviezen van de SER worden overgenomen. Belangrijk is dus vast te stellen dat een wetswijziging wellicht nog ver weg kan zijn, maar een denkrichting is al wel gegeven. **HM**

OVER DE AUTEUR

Marie-Louise van Kalmthout is advocaat bij KienhuisHoving advocaten en notarissen en gespecialiseerd in arbeidsrecht. Ze is bereikbaar via marielouise.vankalmthout@kienhuishoving.nl of 088 480 40 71. Kijk voor meer informatie op kienhuishoving.nl.

HOSPITALITY MANAGEMENT VERNIEUWT Veel meer dan een vakblad

Hospitality Management is veel meer dan een vakblad dat acht keer per jaar uitkomt. Iedere dag publiceert de redactie interviews, achtergrondartikelen, columns en (internationaal) hotelnieuws op de website hospitality-management.nl.



Al deze berichten bundelen wij twee keer per week in een digitale nieuwsbrief en sturen wij kosteloos naar alle digitale abonnees. Zo wordt iedere hotelier in Nederland op de hoogte gehouden over de laatste ontwikkelingen op het hotelgebied. Bent u nog niet ingeschreven, scan dan de QR-code en ontvang twee keer per week de digitale nieuwsbrief van Hospitality Management.

Bijkomend voordeel is dat u gratis toegang

krijgt tot onze zogeheten PLUS-artikelen. Dit zijn artikelen waar extra veel journalistiek arbeid in zit. Gedegen achtergrondartikelen, diepgaande interviews en waardevolle columns. Met andere woorden: content waar u als hotelier uw voordeel mee kan doen, en dat **geheel kosteloos**.

Ook kosteloos zijn onze white papers en dossiers. In onze white papers leggen we de verschillende exploitatiemodellen uit die de hotellerie hanteert, hebben we het vakjargon gebundeld in onze white paper 'Hospitality Terminologie' en publiceren we ieder jaar een PMS-update waarin alle functionaliteiten van veel PMS-aanbieders aanbod komen zodat u als hotelier een overwogen beslissing kunt nemen over uw PMS-systeem. En, ook niet geheel onbelangrijk, alle eerder uitgekomen edities van Hospitality Management zijn op de website kosteloos te downloaden voor onze **digitale abonnees**.

Hospitality Management vernieuwt en zet extra in op het online bereik, zonder de urgentie van de printuitgave uit het oog te verliezen. De hotelier die Hospitality Management alleen in print leest, mist (misschien wel meer dan) de helft van onze content. De hotelier die Hospitality Management alleen online leest, mist de diepgang. De hotelier die het vakblad voor de hotellerie zowel in print als online leest is volledig op de hoogte.



SCAN DE QR-CODE, LAAT UW E-MAILADRES
ACHTER EN BLIJF OP DE HOOGTE!

Save the date!



HotelSummit

31 oktober 2022

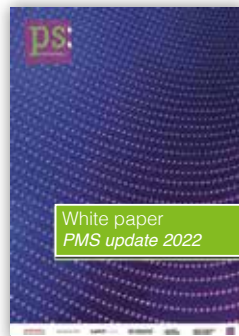
www.hotelsummit.nl

Een leven lang studeren

Wie succesvol wil blijven, steekt tijd en energie in kennis vergaren. Hospitality Management heeft voor u interessante en leerzame white papers online staan. Helemaal kosteloos.

PMS Update 2022

De PMS Update 2022 is beschikbaar. Jaarlijks inventariseert Hospitality Management de meest gangbare PMS systemen en geeft zo inzicht in functionaliteiten van zestien aanbieders. U kunt de PMS systemen op meer dan 100 punten met elkaar vergelijken.



Hotel Exploitatiemodellen

Een belangrijk kenmerk van de hedendaagse hotelbranche is dat eigendom, exploitatie en branding van hotels vaak zijn gescheiden. In dit white paper leest u alles over de verschillende exploitatiemodellen.



Dossier Betalen

Betalen gebeurt iedere dag onnoemelijk veel in en rondom het hotel. Transacties gaan via creditcard, cash en inmiddels ook via crypto. In dit 'Dossier Betalen' behandelen we alle facetten rondom betalingen in het hotel en daarbuiten.



Dossier Bedrijfsoverdracht

Hoe financiert u een hotelovername en welke emoties komen daarbij kijken? Hotels zijn soms generaties in de familie. Bij de verkoop van het hotel is een familiestatuuut daarom verstandig en vooraf een due diligence ook. En hebt u al besloten of u het vastgoed vasthoudt?



Download de white papers op www.hospitality-management.nl/white-papers



Met ruim 600 badkamers per jaar ervaring, zijn wij reeds sinds 1998 een begrip in de hotellerie met onze **GESPECIALISEERDE HOTELSERVICE**

Vervangen kitwerk badkamers

- Geen overlast voor de gasten
- Reukloze verwerking
- Badkamers schoon opgeleverd
- Kamers direct weer beschikbaar

Antischimmelbehandelingen

voor voegwerk, wanden en plafonds.

- Direct weer een frisse badkamer!

Tevens uw partner voor COMPLETE BADKAMER RENOVATIES

Turn key projecten of **DEELRENOVATIES** met o.a.

- Bad er uit / douchebak er in
- Glas- en bad wanden
- Onderhoudsvrije overtegelpanelen in diverse kleuren en designs
- Tegelwerk
- Sanitair

Renovatie van meerdere badkamers per week behoort tot de mogelijkheden.



VOOR



NA

Ook in de bouwsector zijn wij actief met kitwerken voor aannemers, woningcorporaties en V.v.E.'s

Nieuwbouw • Renovatie • Gevelinspectie

T 078 - 612 18 17 • M 06 - 50 456 475 of
M 06 - 30 401 097 • E info@akkermanskitwerken.nl
I www.akkermanskitwerken.nl

VOLG ONS OP FACEBOOK

Ter Steeghering 81 • 3331 LX Zwijndrecht

BEL VOOR GRATIS ADVIES OF EEN VRIJBLIJVENDE PRIJSOPGAVE



EEN VERZORGDE GLIMLACH OP HET GEZICHT

De nieuwe kleurrijke hotelcosmeticaserie van ADA Cosmetics 'BE DIFFERENT' heeft heilzame ingrediënten en frisse geuren en bevordert niet alleen het fysieke, maar ook het persoonlijke welzijn. De markante verpakkingen zijn voorzien van positieve boodschappen in krachtige kleuren: de opvallende spreuken 'Follow your heart', 'Start with a smile' en 'Make your own magic' moeten de hotelgasten inspireren om volop te genieten van elk moment van hun reis. **ADA COSMETICS, ADA-COSMETICS.COM**

MATWIT KERAMIEK VOOR DE BADKAMER

Een matwitte afwerking in de badkamer is een echte trend op dit moment. Geberit introduceert daarom matwit keramiek en breidt daarmee haar matwitte badkamerproducten verder uit. Door de toevoeging hiervan aan het assortiment wordt ook voor de wc en de wastafel een eigentijdse look geboden, als alternatief voor het zo herkenbare hoogglans keramiek. **GEBERIT, GEBERIT.NL**



RUIMTES CREËREN DOOR TE SCHUIVEN

Slim inrichten: Slido van Häfele is dé sleutel tot efficiënt ruimtegebruik. Het inrichten van een grotere ruimte kan lastig zijn. Daarom biedt Häfele met Slido de meest gevarieerde schuifbeslagoplossingen voor alle ruimtes. Door te schuiven, draaien en te bewegen kan je eindeloos creëren en variëren. Alles is mogelijk; als ruimteverdeler, tegen schuine daken of in garderobekasten. Breng ontwerpideeën in beweging! **HÄFELE, HAFELE.NL**

BLONT MET T(HEE)

Grolsch heeft een nieuw bier gelanceerd: Grolsch Blond. De bierbrouwer uit Enschede is een samenwerking aangegaan met de Nederlandse theeveerbouwer LocalTea. Grolsch Blond is Blond bier (7 procent vol) gebrouwen met Nederlandse groene thee, citroengras en gember. Hierdoor ontstaat er een fris blond bier met mooie aroma's. Het bier heeft tonen van citroengras en gember met tot slot een zacht bittertje van de groene thee. **GROLSCH, GROLSCH.NL**





DESIGN
MEETS
FUNCTION

GEBERIT AQUACLEAN. DÉ DOUCHEWC.

WELLNESS

VOOR UW GASTEN

Het welzijn van uw gast staat bovenaan. Met de Geberit AquaClean Sela douchewc biedt u uw gasten wellness tot in de badkamer. De wc met geïntegreerde douchefunctie reinigt het onderlichaam met warm water. Hierdoor heeft uw gast de hele dag een schoon en fris gevoel. Met de Geberit AquaClean Sela douchewc vervult u het verlangen naar een hoge comfortstandaard en optimale hygiëne.

www.geberit-aquaclean.nl/hotel

Geberit investeert in uw hotelcomfort

Als u het comfortniveau van uw sanitair gaat verhogen in uw hotel, dan is Geberit bereid mee te investeren. Ook gaan wij uw hotel in diverse uitingen promoten. Heeft u interesse in de Geberit AquaClean, neem dan contact met ons op via: 030 605 77 70 of robin.vandenbrink@geberit.com.



DIENEND LEIDERSCHAP IN DE HOTELLERIE. WAT VOOR LEIDER WIL JE ZIJN?

De zoektocht naar nieuw leiderschap

Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap. Ook in de hotellerie. Met transitie als rode draad in deze speciale uitgave van Hospitality Management, is het vraagstuk wat voor leider je wilt zijn, onvermijdelijk. Om de hotelbranche naar een duurzame toekomst te brengen is transitie in leiderschap noodzakelijk.

INTERVIEW - GITHA EN BOUDEWIJN VAN VILSTEREN

AUTEUR - DAVID BAKKER

Dat een grootschalig hotel vaak een groot en hoog gebouw is, kan bijna geen toeval zijn. De verticale manier van leidinggeven past al decennia bij de branche. Het geeft structuur en duidelijkheid. Taken en opdrachten worden van boven naar beneden doorgevoerd en verantwoordelijkheden worden van beneden naar boven afgedragen, met de hoteldirecteur of general manager als absolute eindverantwoordelijke.

De afgelopen jaren is in Nederland een ontwikkeling gaande waarin deze institutionele vorm van leiderschap een tegenhanger krijgt. Die nieuwe vorm van leiderschap heet 'Dienend Leiderschap'. Een vorm van leiderschap



waarin volledige wederkerigheid de sleutel tot succes is. Waar vanuit de leider de vraag 'wat kan ik voor jou betekenen' centraal staat richting de mensen in de organisatie en waarmee met die houding (het is geen concept) de leider uiteindelijk ook zichzelf dient.

Wat dienend leiderschap is, hoe die transitie vormgegeven kan worden en of het past in een wereld die voor een deel nog wordt gedomineerd door mannen in grijze pakken, KPI's en strakke hiërarchie, bespreken experts op het gebied van leiderschap en ontwikkeling: Roek Lips, Viona Terleth en Morten Hjort. Zij nemen deel aan het rondetafelgesprek zonder fysieke tafel. Het gesprek wordt begeleid door de gasthoofdredacteuren Githa en Boudewijn van Vilsteren.

De reden om juist dit onderwerp aan te snijden is de waarde die de gasthoofdredacteuren hechten aan dienend leiderschap. De houding die ze elf jaar geleden zelf aannamen, toen de exploitatie van Landgoed De Wilmersberg werd overgenomen, past naadloos bij de waarden die horen bij

dienend leiderschap. Door een ander te helpen, help je de organisatie (en dus jezelf) verder.

OPTIMALE VORM

Het traditionele beeld van de leider die voor de troepen uitloopt en alle verantwoordelijkheden pakt en delegeert is het beeld waar volgens Terleth veel leiders in de hotellerie 'last' van hebben, of zich niet eens bewust van zijn. "Dienend leiderschap is in mijn ogen de leider die voor de troepen staat en volledig in dienst staat van de personen waarmee hij of zij werkt. In eerste instantie is het van belang dat het team zich prettig voelt en secundair daaraan is het resultaat dat behaald kan worden. Ik ben ervan overtuigd dat als je de persoon boven het resultaat plaatst, de persoon groeit en daarmee ook het resultaat positiever uitvalt. En juist daar ligt denk ik de uitdaging binnen de hotellerie. De branche is een resultaatgerichte industrie en de hoteldirecteur die KPI's durft los te laten omwille de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers moet dappere keuzes maken. Wat gebeurt er in een organisatie met het



PARTNER IN HOSPITALITY

Van entree tot hotelkamer



Ruimtes flexibel indelen met
Slido Wall schuifwandbeslag.



Elektronische
sluitsystemen



Ledverlichting
en geluid



Kluis en minibar



Meubel- en
bouwbeslag



Schuifbeslag
Slido



resultaat als je de KPI's loslaat en het werkgeluk van de medewerkers gaat meten en proberen te verbeteren?"

Volledige wederkerigheid is volgens Lips dé sleutel tot succes richting dienend leiderschap. "Dienend leiderschap wordt nog wel eens neergezet als een concept. Voor mij is het geen concept, maar een houding die van binnenuit komt. Het is het dienen van de ander, en daarmee ook het dienen van jezelf. Dat is essentieel. Je dient andere mensen door in die volledige wederkerigheid ook jezelf te dienen."

Wie als leider de vraag centraal stelt: 'wat kan ik voor jou doen?' zal die investering terugkrijgen in vorm van gedreven, toegewijde en gelukkige medewerkers. Terwijl deze horizontale aanpak van leiderschap perfect past in tijden van voorspoed en ontwikkeling is het de vraag wat er gebeurt op het moment dat de organisatie in zwaarder vaarwater terechtkomt. "Het is een Pavlov reactie van mensen om in tijden van crisis naar de leider te kijken en om sturing te

"Wat gebeurt er in een organisatie met het resultaat als je de KPI's loslaat en het werkgeluk van de medewerkers gaat meten en proberen te verbeteren?"

vragen. En voor een leider is het van belang om een crisis mee te maken om tot verandering in leiderschap te komen. Op het moment dat oude antwoorden niet meer voldoen aan huidige vraagstukken, is er sprake van een crisis. Van daaruit kan de transitie naar een nieuwe vorm van leiderschap geboren worden."

Hét handboek "Zo word ik een dienend leider" bestaat niet. Die ontwikkeling dient van binnenuit gemaakt te worden en

is een 'on-going-proces'. Voor een industrie die graag direct aan de slag gaat om een probleem op te lossen of taak uit te voeren, een moeilijk te implementeren model. Terleth licht en voegt toe. "De structuren in de hotellerie zijn zo ingericht dat alles het resultaat dient. Dienend leiderschap vraagt om cultuurveranderingen binnen de branche. Zet je de tevredenheid van de medewerkers op één, om vanuit het geluk van de medewerkers het geluk van de gasten te bepalen? Dat is een mooi vraagstuk."

Een van de gevaren en valkuilen van het dienend leiderschap is dat de leider te veel in de handen legt van de mensen waarmee hij of zij werkt. Het woord 'wederkerigheid', waar ook volgens Hjort de sleutel ligt in dienend leiderschap, dient dan ook bewaakt te worden. "Je kan als leider ook te veel geven. Dienend leiderschap is niet per se 'doen wat goed voelt'. In momenten van crisis, op het moment dat oude antwoorden geen antwoorden meer geven op huidige vraagstukken, is het zaak om twee dingen te doen. Aan de ene kant moet je kunnen observeren wat je aantreft. Dat is de vrouwelijke beweging binnen leiderschap; daadwerkelijk zien wat er gebeurt, zonder daar direct op te handelen. Daarna komt het mannelijke aspect van leiderschap aan de orde waarin bepaald wordt wat het antwoord is op de situatie die je aantreft. Met een te snel antwoord ga je met hagel schieten, maar je kan als leider ook niet te lang geen beslissingen nemen. Dat is een moeilijk dilemma. Leiderschap is antwoord geven voorbij je eerste reactie en daarmee moet je eerst je reacties leren kennen en het ongemak ervaren om daar een tijd lang mee rond te lopen."

GEZONDE VERTICALITEIT

Leiderschap is volgens Hjort het koesteren van een gezonde verticale verstandhouding in de organisatie. "En op dat aspect is het heel erg zoeken", valt Lips op. Als er iets in transitie is, is dat het fenomeen autoriteit. Het oude idee dat een leider zegt dat het op zijn manier gaat gebeuren is volstrekt verdwenen. Maar hoe het nieuwe leiderschap eruit gaat zien is nog onbekend. Een interessant vraagstuk, vooral voor de jongeren. Ik was bij een bijeenkomst van een gemeente in Nederland. Daar zaten vooral veel grijze

Centraal Beheer van Inkomsten en Uitgaven

Real-time data om op te sturen

- Alle je F&B-gegevens in één systeem
- Alle inkomsten gekoppeld aan de uitgaven
- Heldere dashboards i.p.v. trage Excels
- Recept- en menubibliotheken
- Eenvoudig stockbeheer
- Geen giswerk bij de inkooporders
- Koppeling met POS, Accountancy & ERP

Vermijd hoge F&B-kosten en verhoog de winstgevendheid.

Hoe beter je de inkoop voorspelt, hoe kleiner de verliezen en hoe hoger de marges. Apicbase geeft je heldere data om op te sturen, zonder extra rekenwerk voor je medewerkers op de vloer.

Plan een persoonlijke demo op apicbase.com en ontdek waarom CitizenM, Pentahotels, Bunk Hotels en Ink Hotels vertrouwen op Apicbase.



mannen in grijze pakken en een aantal vrouwen boven de veertig. Er zat welgeteld één millennial, een meisje. We bespraken het fenomeen autoriteit en ik merkte dat ze wat onrustig werd. Ik vroeg haar naar haar idee over autoriteit en leiderschap en ze zei: “Millennials kijken wat meewarig – en dat woord raakte mij – naar de oudere mensen en hoe zij invulling geven aan leiderschap, ik zit daar exact tussenin en er komt een generatie aan (genZ, red.) die helemaal niets heeft met de oude manier van leidinggeven. Het is de vraag hoe we daar antwoord op gaan geven.”

“Dienend leiderschap is geen concept, maar een houding”

Dat antwoord voor die specifieke groep is een heet hangijzer binnen veel organisaties die worden geleid en gedragen door millennials, merkt Terleth op. Zij begeleidt een scale-up met het vraagstuk ‘hoe geven we leiding aan onze eigen generatie?’ “In dit bedrijf werken alleen maar millennials en de drie founders zijn ook nog eens millennial. Het bedrijf startte met de filosofie ‘we zijn allemaal gelijk’. Nu het bedrijf in een volgende fase komt – het bedrijf groeit snel – komen ze erachter dat een volledig horizontale manier van leidinggeven, niet meer volledig past. De oprichters willen geen ‘topdown-organisatie’ terwijl het tegelijkertijd wel noodza-

kelijk is om een duurzame groei naar de toekomst te kunnen realiseren. We zijn met de drie eigenaren een traject ingegaan waarin we bij hen de vraag leggen: wat voor leider wil je zijn en hoe past dat bij de bedrijfsfilosofie?”

Morten Hjort ziet dat veel bedrijven starten met de filosofie om de verticaliteit eruit te halen, om er vervolgens achter te komen dat het wel degelijk noodzakelijk is. “Het ligt in de structuur van het leven dat er verticaliteit is. Kijk alleen naar de relatie tussen ouders en kinderen. Hoe een gezonde verticaliteit in het bedrijfsleven past, is de actuele vraag. De leider die naar zijn mensen toe de vraag stelt ‘hoe kan ik jouw autonomie dienen?’ zorgt ervoor dat de leider een andere plek inneemt. Het is een totaal andere manier van benaderen.”

FEMINIEN VS. MASCULIEN

Hoe ziet de verdeling tussen masculien en feminiën leiderschap eruit in een ideale wereld? Om op die vraag antwoord te geven is het eerst van belang om deze twee vormen van leiderschap te duiden. Want het is niet zo dat vrouwelijke leiders per definitie veel feminiene leiderschapskwaliteiten bezitten. “Sterker nog, ik denk dat veel vrouwelijke leiders op hun plek zitten, omdat ze zich veel masculiene aspecten hebben aangeleerd”, ziet Lips.

Kenmerken die passen bij feminiene leiderschapskwaliteiten zijn het vertrouwen op eigen intuïtie, een hoge vorm van omgevingsbewustzijn, het vermogen om te verbinden en



MORTEN HJORT

Morten Hjort is directeur en eigenaar van opleidingsinstituut Phoenix Opleidingen in Utrecht. Phoenix Opleidingen is een vrijplaats; een plek voor wie verlangt naar duurzame groei en zich persoonlijk of professioneel verder wil ontwikkelen. Hjort is inspirerend trainer en voorman binnen Phoenix. Naast het leiden en ontwikkelen van het instituut maakt hij zich sterk voor de verplaatsing van het gedachtegoed naar actuele maatschappelijke trajecten.

VIONA TERLETH

Viona Terleth is millennial-leiderschap expert. Met haar ruim twintig jaar managementervaring in de internationale hotellerie, heeft zij grote teams met voornamelijk millennials gecoacht en aangestuurd. Twee jaar geleden heeft zij Happy Millennials opgericht. Samen met haar partner Wendy Naerebout ondersteunt ze millennials om de gelukkigste generatie van de eeuw te worden. Zij geloven erin dat geluk bestaat uit veerkracht, leiderschap, liefde en compassie. Dat doen ze door authentieke, toegankelijke, simpele, en impactvolle (persoonlijk) leiderschapsprogramma's te ontwikkelen voor zowel bedrijven waar veel millennials in dienst zijn, als millennials zelf.



ROEK LIPS

Roek Lips is journalist, schrijver, spreker en adviseur. Hij schreef onder andere het boek 'Wie kies je om te zijn: Gesprekken en gedachten over een nieuwe tijd'. Lips is medeoprichter van De Ontwikkelgroep, een organisatie gericht op het ontwikkelen van organisaties, mensen en creatieve concepten. Hij behandelt graag thema's als nieuw leiderschap, innovatie, transitie en strategische veranderingen.

uitstekende communicatieve vaardigheden, in combinatie met het vermogen om goed te kunnen multitasken. Bij masculien leiderschap staan de prestatiegerichte kwaliteiten in combinatie met een hoge vorm van slagvaardigheid centraal. Vaak gestoeld op een heldere taakverdeling en hiërarchische structuur. "De kunst is om de masculiene en feminiene aspecten in balans te krijgen. Veel mannelijke leiders geven aan hun feminiene leiderschapskwaliteiten goed te hebben ontwikkeld. Ik zet daar mijn vraagtekens bij", vertelt Lips. "Net als het feit dat we niet door moeten

"Veertig procent van de generatie millennial en daaronder kiest voor een bedrijf dat een maatschappelijk doel nastreeft"

slaan in die ontwikkeling. Als je bij de neuroloog zit, moet je niet drie keer de vraag krijgen hoe het nou echt met je gaat, maar wil je een kordaat plan: zo gaan we het doen. We zijn heel erg zoekende. Het is van belang om de

masculiene en de feminiene aspecten binnen je eigen leiderschapsvermogen te erkennen en te herkennen om het vervolgens goed in te kunnen zetten op de momenten waar het nodig is."

Om het belang van de juiste mix van masculien en feminiene leiderschap in de top van het bedrijfsleven te duiden, haalt Lips het voorbeeld van de Rabobank aan. Wiebe Draijer werd in 2014 bestuursvoorzitter van de bank en de topman gaf in gesprek met Lips aan de top van het bedrijf rigoureus te veranderen. "De top-200 van het bedrijf bestond bij zijn aanstelling voor honderd procent uit mannen. Zijn missie was om het percentage vrouwen in de top bij de bank naar de veertig procent te brengen. Dat lukte na zes jaar. Hij gaf aan dat de 'prijs' die hij daarvoor betaalt is dat de vergaderingen twee keer zo lang duren, maar de vraagstukken waar wij nu voor staan, kunnen het best worden aangepakt met vrouwelijke leiders. We leven in een onzekere tijd en mannen hebben nogal de neiging om snel beslissingen te maken. Terwijl vrouwen – zonder dat ik wil generaliseren – de neiging hebben om langer over zaken na te denken. En in de visie van Draijer is daar nu meer behoefte aan."

Bij de transitie van hiërarchisch leiderschap naar dienend leiderschap rijst voor de hotellerie de vraag: wat levert het op? "Hoteliers zijn bijzonder concreet, ad-hoc en hebben een hands-on-mentaliteit", ziet Terleth met haar ervaring

binnen de branche. “Het thema dienend leiderschap zullen ze als spannend en onbekend ervaren. In de hotellerie zijn alle structuren dienend naar een financieel gewin. Het is geen mensen-business meer. Veertig procent van de generatie millennial en daaronder kiest voor een bedrijf dat een maatschappelijk doel nastreeft en een bepaalde vorm van impact heeft. Dat vind ik een teken aan de wand. De hotellerie is daar nog niet mee bezig. En de mate van impact hoeft absoluut niet groots te zijn. Het kunnen kleine stapjes zijn, maar het is van belang om de beweging in te zetten.”

Het resultaat dat de eindverantwoordelijke van een organisatie bereikt met de houding die aangenomen wordt binnen het kader van dienend leiderschap is volgens Lips de loyaliteit die past bij die volledige wederkerigheid. “In tijden van crisis blijven mensen je trouw. Maar een interessant vraagstuk vind ik wat er gebeurt als de onzekere periode waar we in leven, nog onzekerder wordt. De kans bestaat dat de groep die behoefte heeft aan conventioneel

“Het vraagt om een cultuurveranderingen binnen de branche”

en hiërarchisch leiderschap dusdanig groot wordt, dat die switch weer gemaakt kan worden. Die kans bestaat.”

Hoe reëel die kans is, duidt Hjort. Hij ziet dat in tijden van crisis mensen behoefte hebben aan sturing. Maar ook dat de ‘oude’ manier van leidinggeven niet meer past. “Het vermogen om zelf sturing te geven, neemt in tijden van crisis bijzonder snel af. Kijk naar de eerste maanden van de coronacrisis. De hotelbranche is volgens mij – als buitenstaander – een branche waar altijd een dilemma zal zijn tussen essentie en vormgeving. Het moet een vorm krijgen, maar die mag niet ten koste gaan van de essentie: gastvrijheid. Die vorm die daarbij ontwikkeld wordt, kan zo groot worden dat de essentie verloren gaat. Een dienende leider in de gastvrijheidssector moet daarin kunnen voorgaan; de tradities van het vak niet ten koste laten gaan ten opzichte van de procedures. Want dat voel je als gast onmiddellijk: is dit een traditie van gastvrijheid? Of is dit het resultaat van een procedure?”

Die laatste vraag is dé gewetensvraag voor iedere hotelier. Wie durft KPI's en procedures los te laten en het resultaat ondergeschikt te maken aan het geluk van de medewerker in een onzekere periode? Wie durft verticaal leiderschap op te geven voor horizontaal leiderschap of op een ander manier invulling te geven aan die verticaliteit? Leiderschap is in ontwikkeling. Altijd. In crisis is er behoefte aan sturing, in tijden van voorspoed is er behoefte aan persoonlijke ontwikkeling. De balans is de sleutel. **HM**



Druk

“We wachten nog even met trainen totdat we het team compleet hebben”. Dit is een zin die ik steeds vaker hoor van hoteldirecties. Het gaat natuurlijk niet alleen om training. Dat begrip is in deze zin makkelijk te vervangen door 'strategieontwikkeling', 'budgetteren', 'teambuilding' of wat dan ook.

We zijn niet compleet dus we stellen het uit. We kunnen trouwens ook helemaal niet weg uit de operations, want hoe moet het dan met het hotel? Iedereen worstelt met het op sterkte krijgen en houden van teams. Teamleden stromen uit en het vinden van vervanging blijkt vaak een hoofdpijndossier. De harde realiteit is echter dat het waarschijnlijk is dat we zullen moeten leren werken met incomplete teams. Teams die dus niet op volledige sterkte zijn, maar waar we het wel mee moeten doen. En vooral: teams die hartstikke veel aandacht en support nodig hebben om te blijven functioneren in roerige tijden.

“Het verdient zich dubbel en dwars terug”

En dus is het zaak om juist te investeren in de mensen die blijven. In de praktijk zie je dat de volle aandacht wordt gericht op het werven van nieuwe mensen. Startbonussen, ludieke acties, aanbrenghpremies; de creativiteit spat er vanaf. Maar wat doen we om de teamleden die al binnen zijn te behouden? Die blijken vaak 'het ondergeschoven kind' en moeten het doen met extra werkdruk en het uitgesteld zien worden van hoognodig 'onderhoud' aan team en spirit. Met alle gevolgen van dien.

En dus moeten we nu juist tijd nemen om de huidige situatie in ogenschouw te nemen en een goed plan te maken. Welke werkzaamheden kunnen we slimmer doen? In minder tijd, of door ze helemaal niet meer te doen. Welke werkzaamheden leveren eigenlijk het meeste op in termen van rendement en medewerker- en gasttevredenheid? Waar voegt de menselijke factor het meeste waarde toe en wat kan met technologie worden opgelost?

Het beantwoorden van die vragen kost voor de korte termijn tijd, geld en inventiviteit, maar verdient zich op lange termijn dubbel en dwars terug. En dus geldt – geïnspireerd op een oude Boeddhistische wijsheid: maandelijks moet je een dag besteden aan je toekomstplannen. Behalve als je het druk hebt; dan moet je twee dagen inplannen.



Cikam

Scan de QR code en
ga naar onze website
voor meer informatie
en filmpjes.

Bespaar tijd en kosten door contant geld efficiënter te verwerken!

Cikam Easy Cash recyclesysteem

DE VOORDELEN VAN EEN EASY CASH SYSTEEM



Geen geld
meer tellen



Verhoging van
de veiligheid



Realtime inzicht
en controle



Optimalisatie
cash voorraad

'De Cikam Easy Cash systemen zijn voor PPHE Hotel Group een absolute must in de huidige tijden. Het biedt ons de efficiëntie die wij nodig hebben bij een geclusterde financiële afdeling en is eenvoudig in gebruik voor zowel de financiële als de operationele afdelingen van de hotels.' – [PPHE Hotel Group \(Park Plaza\)](#)

'We hebben gekeken hoe we de geldverwerking kunnen verbeteren. Want hoe kleiner het takenpakket van onze medewerkers, hoe meer tijd zij kunnen besteden aan onze gasten. Ook zorgt het systeem voor meer vertrouwen en transparantie. Het geeft medewerkers een veilig gevoel dat alles wat ze doen geregistreerd staat.' – [Van der Valk Hotel Kasteel Bloemendal](#)

Cikam

Cikam B.V. - Tel. +31 (0)36 53 97200 - www.cikam.nl - info@cikam.nl



Hôtel Montaigne,
Paris (Frankrijk)

ELKE OVERNACHTING VERDIENT HET SLAAPCOMFORT VAN HOTELYS

Gasten van uiteenlopende hotels hebben met elkaar gemeen dat ze op zoek zijn naar een comfortabele nachtrust. En hoe uw hotelkamer er ook uitziet, een matras dat de verwachtingen overtreft, is daarbij onmisbaar.

Hotelys laat u alle keuze: van de exclusiviteit van de vijfsterrenmatrassen van Treca Paris, of de wereldwijd meest gekozen matrassen van Beautyrest by Simmons tot de aantrekkelijk geprijsde Hotelys-series.

Al onze matrassen en boxsprings worden geproduceerd in de meest duurzame matrasfabriek in Europa. Met 100% controle over de gebruikte materialen en productiemethodes.

Want hoe uw hotelkamer er ook uitziet, Hotelys heeft het perfecte matras voor u.

BEL OF MAIL VOOR MEER INFORMATIE:

Hans Drent - Sales Manager Hospitality

hdrent@adova-group.com

+31 (0)6 25 04 47 59

Dorpstraat 1, 1701 Itterbeek (B)

www.hotelys.com

DE VIJF STERREN VAN HOTELYS

1. Alle matrassen en boxsprings uit eigen fabriek
2. De meest duurzame matrasfabriek in Europa
3. Grondstoffen uit de directe omgeving
4. 100% afgestemd op hospitality-eisen
5. Altijd maatwerk voor iedere accommodatie

TRECA | *Beautyrest*
PARIS | by SIMMONS

HOTELYS

BJARNE EN ROSEMARIJN BOUWEN VERDER MET CONFERENTIEHOTEL VILLA HEIDEBAD

Vasthouden aan fundamenten

Op jonge leeftijd een hotelonderneming runnen, het is niet veel mensen gegeven. Ondernemen is vallen en opstaan, fouten maken en groeien. In de serie Jonge Honden portretteert Hospitality Management jonge hoteliers. Dit keer Rosemarijn en Bjarne Pechler van Conferentiehôtel Villa Heidebad in het Gelderse Epe.

AUTEUR - DAVID BAKKER

“Mijn ouders hebben de exploitatie en vastgoed van Villa Heidebad in 2005 gekocht. Zij zijn begonnen de onderneming als conferentiehôtel in de markt te zetten”, vertelt Rosemarijn. “Toen bestond het hotel nog uit 23 hotelkamers en drie vergaderzalen. Ze zijn gaan bouwen, verbouwen, investeren en renoveren om hun droom op te bouwen. Mijn vader heeft bij grotere hotelketens gewerkt en mijn moeder heeft ervaring met het verhuren van zalen in een klooster in Zwolle. Ze hebben hun expertise kunnen inzetten om Villa Heidebad te laten groeien tot wat het nu is. In 2020 hebben Bjarne en ik de exploitatie overgenomen. Inmiddels heeft Hotel Villa Heidebad 45 kamers en vier vergaderzalen.”

FOCUS

“Met een sterke focus op de zakelijke kleinschalige evenementen in combinatie met een sterk F&B-aanbod hebben de ouders van Roos Hotel Villa Heidebad in de markt gezet. Met hun expertise en de ervaring in de hotellerie ervaren ze dat er vraag was naar een centraal gelegen boutique hotel dat zich puur en alleen op de zakelijke markt

richt”, vertelt Bjarne. “In 2012 ben ik hier komen werken. In 2017 zijn we gegroeid van 33 naar 45 kamers omdat we merkten dat veel directieteams die hier wilden vergaderen met meer dan dertig mensen kwamen. Daardoor moesten we aanvragen laten gaan. Voor nu hoeven we niet groter. We zetten juist in op die kleinschaligheid en dat is ook de reden dat gasten bij ons boeken. Die persoonlijke benadering in combinatie met de uitstraling van het pand, de omgeving en de ligging zorgen ervoor dat onze gasten ons elke keer weer vinden.”

“We hebben tijdens de lockdowns en in de periode dat zakelijke evenementen niet door konden gaan ons heel even laten verleiden om de leisuremarkt op te zoeken. Al vrij snel hebben we besloten om bij onze corebusiness te blijven. Het organiseren van kleinschalige zakelijke evenementen is wat we al jaren ontzettend goed doen en wat ons bedrijf vormt. Corona zou van tijdelijke aard zijn en de vraag naar wat wij hier hebben opgebouwd, zou blijven. Je kunt je niet voor honderd procent focussen op beide markten. Ergens zal je concessies moeten doen. In gesprekken met onze relaties, die hun vertrouwen in ons uitspraken, hebben we besloten



BJARNE EN ROSEMARIJN PECHLER

Hotel: Conferentiehôtel Villa Heidebad

Plaats: Epe

Functie: Eigenaren

Aantal kamers: 45

Vergaderzalen: 4

Aantal medewerkers: 22

onze koers niet te wijzigen”, blikt Bjarne terug op de onzekere periode.”

ONVERSTANDIG

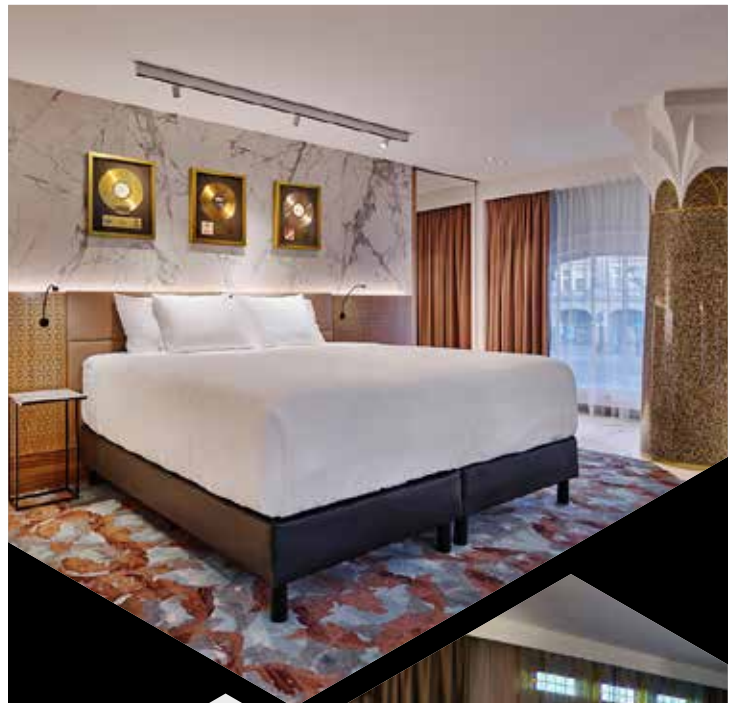
“En het is mooi om te zien”, vervolgt Rosemarijn. “Dat op de momenten dat kleine evenementen wél door mochten gaan, de relaties die we in de loop der jaren hebben opgebouwd ons meteen wisten te vinden. Noodzakelijke zakelijke bijeenkomsten mochten in coronatijd op een gegeven moment doorgaan. Wij hebben in de loop der jaren sterke relaties opgebouwd in de medische wereld. Die zakelijke bijeenkomsten hebben wij georganiseerd. Om dat – in een relatief klein hotel – te combineren met leisuregasten, is in onze ogen niet verstandig. Het is, met de kennis van nu, de juiste keuze geweest. Als we kijken naar het jaar 2022, kunnen we tevreden zijn over de afgelopen maanden. En dat terwijl in januari Nederland nog in volledige lockdown was. We mogen niet klagen. Sterker nog, als alles wat nu in de boeken staat voor dit jaar allemaal doorgaat, draaien we ons beste jaar ooit.”

ARBEIDSMARKT

“Omdat wij een conferentiehôtel zijn en we 90 procent van onze business doordeweeks draaien hebben we – in tegenstelling tot veel andere horecabedrijven – een vrij reguliere werkweek. Het is, naast het feit dat we een veilige werksfeer creëren, een van de redenen dat we een loyale groep medewerkers hebben die hier voor een groot deel al jaren werkt”, verklaart Bjarne het feit dat er weinig problemen worden ondervonden vanwege de krappe arbeidsmarkt.

“Je kunt je niet volledig focussen op beide markten”

“Voorlopig hebben we geen concrete plannen om uit te breiden, hoewel we wel af en toe tegen een capaciteitsprobleem aanlopen. Maar juist omdat we al bijna twee decennia doen waar we goed in zijn, blijven onze gasten ons vinden. We blijven doen waar we sterk in zijn”, verklaart Rosemarijn. “Bjarne is sterk op het operationele vlak en mijn kwaliteiten liggen op het gebied van sales, marketing en organisatie. Ik ben in 2017 hier fulltime komen werken en heb er altijd bewust voor gekozen om niet met mijn ouders te werken. We lijken ontzettend veel op elkaar en je hoort vaak dat het misgaat als families nauw met elkaar samenwerken. Dat wilde ik voorkomen. Ik heb binnen de hotellerie als revenue manager gewerkt bij Hotel Casa 400 en later in dezelfde functie bij attractie- en vakantiepark Slagharen. Uiteindelijk lag het wel in de lijn der verwachting dat ook ik hier zou gaan werken. Daar heb ik geen moment spijt van. Bjarne en ik hebben drie prachtige kinderen samen die af en toe ook hun gezicht in het hotel laten zien en wie weet ligt er voor hun hier een toekomst. Ze lopen nu al af en toe mee in de bediening en helpen met het versieren van de zalen”, sluit Rosemarijn af. **HM**



EEN TOEKOMST-BESTENDIG HOTEL?

LET'S GET IT DONE

Een hotel moderniseren? Verduurzamen? Dan is Bulsink dé partner voor afbouw of renovatie. Zie het Hard Rock Hotel Amsterdam. Of wat dacht je van het Savoy Rotterdam? Kamers, lounge, receptie, bar, restaurant. Wij bouwen, wij regelen, wij krijgen de klus geklaard. *We get things done.*

[BULSINK.COM/HOSPITALITY](https://www.bulsink.com/hospitality)



Bulsink 



De alles-in-1 oplossing voor u en uw gasten

Als hotelier wilt u dat uw gasten van alle gemakken zijn voorzien en een zorgeloze tijd tegemoet gaan. Dat geldt voor uzelf natuurlijk ook. Daarom biedt LG Solutions interactieve hotel televisies, energiebesparende klimaatsystemen én zonnepanelen. Deze kunnen los worden gebruikt, maar wanneer u kiest voor één geïntegreerde totaaloplossing bent u helemaal klaar voor de toekomst. Alle apparaten kunnen namelijk met elkaar worden verbonden voor een efficiënte en duurzame werkwijze.

Benieuwd? Maak direct vrijblijvend een afspraak op lgsolutions.nl/allesin1



Hospitality Management produceert documentaires. Deze documentaires vormen een serie informatieve video's met een mix van 'need & nice to know'.

LINNENBEHEER IS ZO VEEL MEER

Consolidatie vraagt om het waarborgen van de wascapaciteit voor hotels, vertelt Rob Kimman, commercieel directeur Blycolin. Hij vertelt ook over het complexe wasproces en hoe



dat duurzaam is. Deze docu laat u zien hoe u meer aandacht aan uw gasten kunt besteden.

DIT GAAT NIET OVER SLOTEN

Dolf Mulder is 'hands-on' CEO van Hotek Hospitality Group. Bekend om zijn slimme sloten, hotel- en badkameraccessoires en Guestkey. Daar gaat het dus niet over. Dolf vertelt over hoe hij zakelijk en privé in het leven staat. Over zijn gezondheid, zijn dochter, Instagram en over de energie van jonge mensen.



REVENUE MANAGEMENT IN ALLE HOTELS

Edwin Leenheer, director of operations van RevControl, weet alles van revenue management. Hoe krijgen hoteliers de beste prijs bij directe boekingen? Revenue, zelf doen of uitbesteden?



Uiteindelijk gaat het over de controle over uw hotel. Over vijf jaar doen alle hotels aan revenue management

AVG EN TV

Olaf Stoelinga, salesmanager Philips Professional Display Solutions, vertelt over de eisen die hoteliers moeten stellen aan een tv op de hotelkamer. Ook komt het gebruik van apps, het kijken naar eigen content, eenmalig inloggen, meekijken met de burens, het gebruik van password en AVG aan bod.



Kijk de documentaires op www.hospitality-management.nl



Betere besluiten nemen?

Revenue Management voor de hotellerie



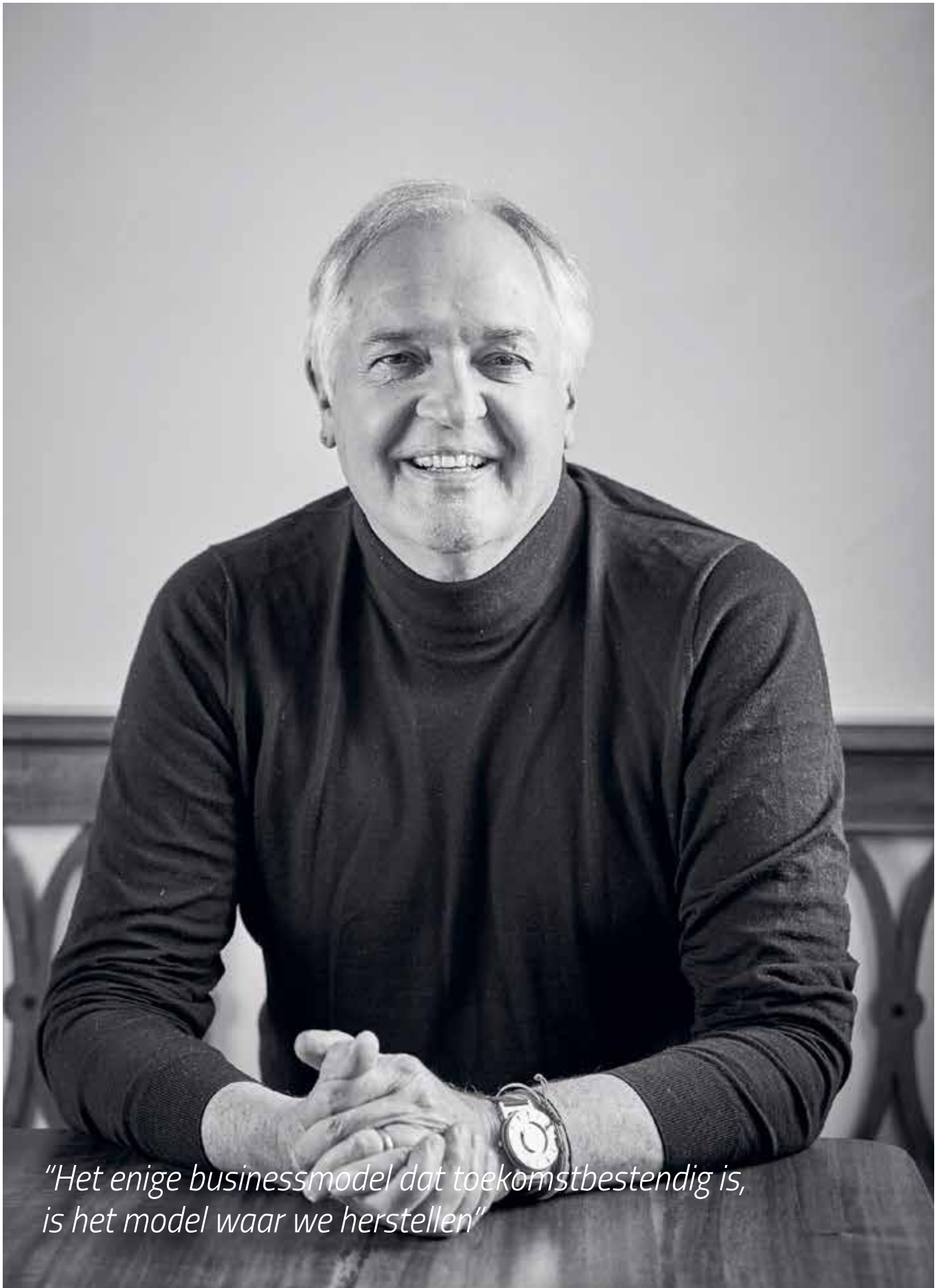
Deze training geeft me meer inzicht en houvast in de principes van Revenue Management.

Olav Davidse – General Manager Badhotel Renaissance



MEER INFO





*"Het enige businessmodel dat toekomstbestendig is,
is het model waar we herstellen"*

“In essentie zitten we in een crisis van hebzucht”

Paul Polman was tussen 2009 en 2019 CEO van Unilever. Tijdens zijn bewind zette hij in op het verduurzamen van de multinational. Met succes. Terwijl de klimaatcrisis onverminderd doordendert blijft Polman zijn missie voortzetten. “Focus alleen op winst is een achterhaalde gedachte.”

INTERVIEW - GITHA EN BOUDEWIJN VAN VILSTEREN

AUTEUR - DAVID BAKKER

In de groene omgeving van het Twentse landschap, de plek waar Polman opgroeide, is in Landgoed De Wilmersberg een conference call met de voormalig topman van Unilever ingepland. 15.00 uur. Om 15.04 komt zijn naam in beeld en excuseert hij zich. “Ik had wat moeite met de verbinding.” Polman is een man met een misse. Als CEO van Unilever gooide hij regelmatig de knuppel in het hoenderhok door de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf op gelijke voet te zetten met die van de aandeelhouders. Hij ziet de klimaatclock als tikkende tijdbom, maar steekt geen pessimistisch verhaal af. Hoewel zijn eerste bevindingen tijdens het interview niet louter positief zijn. “Onze aarde is 4,5 miljard jaar oud. Wij mensen maken daar pas relatief kort onderdeel van uit. De industriële revolutie kwam halverwege de 18e eeuw. De periode tussen de start van de industriële revolutie en nu is in de geschiedenis van onze planeet slechts een paar seconde. Als je kijkt hoeveel

schade wij als mens in die 250 jaar onze planeet hebben aangedaan is dat erg zorgelijk. Maar er is hoop.”

De hotelindustrie is in onze ogen een vrij conservatieve business, waar de focus nog niet genoeg ligt op de verduurzaming. Wij hebben uw boek 'Netto Positief' gelezen. Kunt u kort uitleggen wat dat inhoudt?

“We hebben het boek geschreven om een beweging in gang te zetten die de mindset van de lading achter het woord ‘goed’ moet veranderen. Afgelopen jaar was 29 juli 2021 de dag dat we een kantelpunt hebben bereikt. Zogenaamd ‘World Overshoot day’. Dat was de dag dat we voor het jaar meer bronnen uit de aarde gehaald hebben dan dat de aarde ons terug kan geven. Iedere dag die volgt zijn we aan het stelen van de toekomstige generatie. Die dag komt ieder jaar eerder. Veel bedrijven en industrieën zitten nog in het CSR-systeem. ‘Corporate Social Responsibility’. In dit systeem is het uitgangspunt ‘minder slecht’ zijn. Veel bedrijven committeren zich aan minder CO2-uitstoot,

minder ontbossingen en minder plastic. Maar minder is nog altijd niet goed genoeg. 'Ik vermoorde vroeger tien mensen, nu nog maar vijf'. Het maakt je geen 'betere' moordenaar. Het is niet de juiste instelling. Het enige businessmodel dat toekomstbestendig is, is het model waar we herstellen en dat we 'restorative, reparative en regenerative' noemen en dat is waar Netto Positief uiteindelijk ook om draait. Dat is zeker niet makkelijk om te implementeren, maar het is absoluut noodzakelijk. Het boek geeft antwoord op twee eenvoudige vragen. Is de wereld erbij gebaat dat mijn bedrijf bestaat? En hoe kun je als bedrijf profiteren van de uitdagingen waar de

“Purpose driven companies’ hebben een significant hoger aandeelhoudersrendement”

wereld voor staat, in plaats van die uitdagingen te creëren. Netto Positief laat een nieuw licht schijnen op de doelen die bedrijven moeten nastreven.”

Hoe kan een bedrijf de transitie maken van een bedrijf dat winst gedreven is naar een bedrijf dat netto-positief gedreven is?

“De vraag impliceert dat ‘purpose and profit’ niet samengaan. Dat is in de meeste gevallen niet meer waar. Ik durf de stelling aan dat bedrijven die maatschappelijke doelen nastreven een hogere kans hebben om op de lange termijn winst te maken. Ik noem het ‘profit through purpose’. Bedrijven moeten winst draaien. Dat is bij De Wilmersberg niet anders. Maar winst zie ik als de witte bloedlichamen in je lichaam. We hebben witte bloedlichamen nodig om te leven, maar we leven niet voor witte bloedlichamen. We kunnen onderbouwen dat bedrijven die een sterk maatschappelijk doel hebben, met een ‘multi-stakeholder-model’ werken en duurzaamheid een centrale plek geven in hun strategie, beter presteren dan de bedrijven die dat niet doen. In de tien jaar dat ik CEO bij Unilever was, hebben we een aandeelhoudersrendement van 300 procent behaald, terwijl we tegelijkertijd

onze andere stakeholders niet uit het oog verloren: we hebben flink geïnvesteerd in het verduurzamen van onze waardeketen en onze merken gebruikt om maatschappelijke problemen op te lossen. We waren een van de eersten met groene energie, het verbeteren van arbeidsvoorwaarden in veel landen en een sterke voorvechter van het verbeteren van de internationale mensenrechten. We hebben het leven verbeterd van 1,2 miljard mensen door toiletten te bouwen, hygiëne bereikbaar te maken voor meer mensen waardoor ze niet meer stierven aan infecties. Dit ‘multi-stakeholder-model’ gaat prima hand in hand met een aandeelhoudersmodel. Verrassend is dat niet. Door als bedrijf te focussen op de uitdagingen in de wereld op het gebied van klimaat of op sociaaleconomisch vlak, zorg je ervoor dat de kosten worden gereduceerd, de motivatie en productiviteit onder de medewerkers stijgen en dat je voor potentiële medewerkers een aantrekkelijker werkgever wordt en blijft. En die facetten zijn weer een katalysator voor innovatiekracht. En het bewijs is er. ‘Purpose driven companies’ hebben een significant hoger aandeelhoudersrendement. Wat deze manier van ondernemen aantrekkelijk maakt is het feit dat we zolang hebben gewacht om deze problematiek aan te pakken, dat de prijs die we betalen als we niets doen hoger ligt dan wanneer we juist nu gaan handelen. Dat feit moet bedrijven wakker schudden om nu aan de slag te gaan.”

Hoe implementeer je dit in de hotellerie?

“Als je kijkt naar bedrijven die dit succesvol hebben geïmplementeerd, zie je dat zowel top-down als in alle lagen van de organisatie de mindset is veranderd. Voor de hotellerie is er een hoger rendement te behalen op het gebied van food waste. De studies die ik ken, laten zien dat in de hospitality industrie er tussen de 18 en 20 procent van het voedsel wordt weggegooid. Waterverbruik in hotels is bijzonder hoog. In hotels wordt er 8 tot 10 keer meer water gebruikt dan in de huizen in omgeving van waar het hotel staat. Het verbaast mij nog altijd hoeveel plastic er in de hotellerie wordt gebruikt. Niet iedere dag de handdoeken wassen is een begin, maar er worden geen significante stappen gezet, een aantal Eco Boutique Hotels daar gelaten. Hetzelfde geldt voor mensenrechten in de toerisme-industrie of het beschermen van biodiversiteit waar nog veel winst te behalen valt. Alles



PAUL POLMAN

Paul Polman (Enschede, 1956) is een internationaal bedrijfsbestuurder met een indrukwekkende staat van dienst. Polman werkte bijna 30 jaar bij Procter & Gamble, werd in 2006 CFO bij Nestlé en werd in 2009 de topman van Unilever. Hij was er tot 2019 CEO. Tijdens zijn bewind bij Unilever zette hij sterk in op het verduurzamen van alle activiteiten van het bedrijf. In 2010 introduceerde hij het Sustainable Living Plan, waarin hij harde doelstellingen opstelde om het bedrijf te verduurzamen. In zijn visie is het zaak niet alleen de aandeelhouders, maar ook de planeet en de bewoners te dienen; Het multi-stakeholder-model. Om groei te realiseren moest het bedrijf zijn milieuoetafdruk minimaliseren. In 2030 wil Unilever zijn milieuoetafdruk hebben gehalveerd. Sinds zijn aftreden in 2019 blijft Polman zich inzetten voor het verduurzamen van het bedrijfsleven. Met zijn stichting Imagine brengt hij gelijkgestemde CEO's bij elkaar om de duurzame ontwikkelingen te stimuleren. Hij is ook voorzitter van The Said Business School in Oxford en de UN Global Compact en werkt met zijn vrouw aan verschillende stichtingen die ze hebben opgericht. In 2021 schreef Paul Polman zijn visie over de verduurzaming van het bedrijfsleven op in het boek 'Netto Positief'.

begint bij het bewustzijn. Als dat ontbreekt, kun je ook niet beginnen. Daarna begint het met kleine stappen. Begin met kritisch kijken naar energie- en waterverbruik en naar het beperken van food waste. Iedereen kijkt kritisch naar het energieverbruik in het eigen huis. Waarom dat dan niet doen op corporate niveau? Bij Unilever hebben we tussen de 400 en

"Alles begint bij het bewustzijn"

500 miljoen dollar uit onze kosten kunnen halen door simpel en kritisch naar onze energieconsumptie en food waste te kijken. Het aspect food waste is voor een bedrijf als Unilever natuurlijk van groot belang, omdat we in die food industrie zitten. We konden het niet accepteren dat er 826 miljoen mensen op deze aarde iedere avond met honger naar bed gingen, terwijl wij als bedrijf voedsel verspilden. Dus stap één is het kijken naar welke resultaten er binnen je eigen organisatie te halen zijn."

En stap twee?

"De volgende stap is om buiten je eigen muren te kijken. Lokale producten in het juiste seizoen kopen. Het is simpel, maar wel nodig. Een avocado laten invliegen vanuit een ander werelddeel is gewoon niet meer haalbaar en ook niet meer uit

te leggen. Een hotel kan veel invloed uitoefenen op het herstel of de groei van de biodiversiteit rondom het eigen hotel. Ik was niet lang geleden in Kenia, waar ik in het Sands Hotel verbleef. Zij hebben een actief programma waarin zij de biodiversiteit rondom het hotel herstellen. Op die manier draag je als hotelonderneming bij aan de omgeving. Door buiten de eigen onderneming te kijken, creëer je meer impact. Stap 3 is duidelijke doelstellingen instellen: 'net-zero' en volledige circulariteit. We kunnen ons huishouden volledig circulair invullen. Waarom zou een hotel dat niet kunnen? Stap 4 is netto-positief aan de slag gaan. Het Sands Hotel doet dat. Meer geven dan nemen. Meer energie opwekken dan gebruiken. Er zijn 'waste water systems' die ervoor zorgen dat het water dat het hotel verlaat een betere kwaliteit heeft dan het water dat het hotel binnenkomt. Een hotel kan 'waterafhankelijk' worden. Er zijn zogeheten grijswatersystemen die het water waarmee gedoucht en gewassen wordt, actief reinigen. Het biologisch gereinigde water wordt door het membraamfilter geleid, waarna het in de schoonwatertank wordt opgeslagen. De laatste – en misschien wel belangrijkste – stap is erachter komen dat je dit als industrie niet alleen kunt doen. Tijdens de Klimaatconferentie van Glasgow in 2021 is de Sustainable Hospitality Alliance geboren. Inmiddels zijn daar 35.000 hotels bij aangesloten, wat ongeveer dertig procent van de gehele industrie is."

Hoe gaat de hotelindustrie om met die doelstellingen?

"Frederico Gonzalez is de CEO van de Radisson Hotel Group. Hij heeft zich uitgesproken om met zijn groep in 2030





klimaatneutraal te zijn. Brune Poirson, voormalig staatssecretaris van milieutransitie in Frankrijk, vervult sinds 2021 de functie van Chief Sustainable Officer bij Accor. Zij hebben het project 'Planet 21' in het leven geroepen om alle hotels energie-efficiënter te krijgen en food waste te reduceren. Ik geloof in ecotoerisme als snelgroeibusiness. Mensen zijn bereid meer te betalen en willen graag onderdeel van de oplossing zijn in plaats van onderdeel van het probleem. Op individueel niveau kunnen we het onderscheid maken. Een hotel herbergt tientallen, of misschien wel honderden individuen. Als hotel – en helemaal als hotelketen – kun je nog veel meer impact hebben.”

Wat voor soort leiderschap past bij dit gedachtegoed?

“Als we kijken naar de uitbraak van de pandemie zagen we twee bijzondere ontwikkelingen. Bedrijven die met een langetermijnvisie en multi-stakeholder-model de weg richting de toekomst waren ingeslagen en duurzaamheid hadden omarmt in de kern van hun filosofie, presteerden over het algemeen beter. Daarnaast staat de ontwikkeling van de bedrijven die gefocust zijn op hun aandeelhouders. Het viel op dat zij over het algemeen minder presteerden. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld zag je een omslag waar voornamelijk millennials en de mensen behorend tot de generatie Gen Z ervoor kozen om te werken voor maatschappelijk betrokken bedrijven. Om terug te komen op je vraag zie je veel onzekerheid en angst bij veel mensen sinds de uitbraak van de pandemie. Er is een grote groep mensen die er nu bewust voor kiest om geen kinderen te nemen omdat ze zich te veel zorgen maken over het klimaat en om hun toekomst. Leaders die ‘purpose driven’ zijn, die samenwerkingsverbanden aangaan, die verder denken dan één generatie, die bescheiden en menselijk zijn, leaders die vasthouden aan hun medewerkers in deze onzekere tijd, dát zijn de leaders van de bedrijven die relatief goed uit de crisis zijn gekomen. Bijzonder detail is dat ook op overheidsniveau die type leaders hun land relatief goed door de coronacrisis leidden. Kijk naar landen als IJsland, Finland, Denemarken en Nieuw-Zeeland; zij hebben het goed gedaan. Misschien niet geheel toevallig worden deze landen door vrouwen geleid. Populistische leaders gebruikten COVID-19 om de wetenschap te ondermijnen, de feiten te ontkennen en verloren hun geloofwaardigheid. Waar de wereld behoefte aan heeft zijn

leaders die de waarheid onder ogen zien en zich beseffen dat ze zich ten dienste van andere moeten opstellen.”

Is Netto Positief haalbaar?

“We moeten. Heel simpel. Bedrijven moeten de wereld verrijken en niet ten koste van de planeet handelen. En hoewel de uitdaging een grote is, ben ik ervan overtuigd dat het haalbaar is. Er is geen enkel bedrijf dat nu alle doelstelling uit het boek ‘Netto Positief’ kan halen en ook kunnen ze dat niet alleen. Maar het is wel waar we naartoe moeten als we een leefbare planeet willen behouden. En ik ben optimistisch.

“Als hotel – en helemaal als hotelketen – kun je nog veel meer impact hebben”

Wetenschappelijke studies laten zien dat het haalbaar is. Millennials en Gen Z geven in grote mate aan dat ze niet willen werken voor bedrijven die zich onverantwoord gedragen en geen producten willen kopen van bedrijven die zich onverantwoord gedragen. Dat stemt mij positief. Ook op overheidsniveau zijn de signalen goed. Het gaat nog niet snel genoeg, maar de beweging zijn er. Technologische ontwikkelingen geven mij hoop. De verwachting was dat de prijs van wind- en zonne-energie pas in 2050 op het niveau zou zijn dat het nu is. Het feit dat het voor een bedrijf op dit moment effectief duurder is om niet te handelen naar een duurzamere bedrijfsvoering geeft mij ook hoop. Het zal ervoor zorgen dat ook de financiële markt aanhaakt. We zien dat bedrijven zich committeren om hun portfolio CO2-neutraal te krijgen. De crisis die we aan het bestrijden zijn is uiteindelijk geen klimaatcrisis, geen crisis van ongelijkheid of een crisis van het veiligstellen van ons voedsel. Het is in essentie een crisis van hebzucht en apathie. Waar we behoefte aan hebben zijn leaders die dat inzien en elkaar niet beconcurreren maar de samenwerking aangaan om vooruitgang te boeken, en speciaal als het gaat over de toekomst van de mensheid.” **HM**

Ondernemen met impact

Het Twentse bedrijfsleven zit niet stil. Integendeel. Steeds meer ondernemers zijn zich bewust van de milieuvoetafdrak die zij achterlaten en kiezen voor een andere koers. Waar het ene bedrijf ervoor kiest om koeien in te ruilen voor sojaplanten, kiest het andere bedrijf ervoor om wijn op Twentse bodem te ontwikkelen. Dit alles om de impact op het milieu te reduceren.



DE NIEUWE MELKBOER

Al generaties lang wordt er door de familie Grobben melk geproduceerd. Waar hun voorouders destijds al met de tijd mee zijn gegaan door het produceren van koemelk spelen ook de huidige eigenaren, Bart en Tom, als jongste generatie opnieuw in op de ontwikkelingen van deze tijd. Zij willen het werk van de generaties voor hen graag voortzetten, maar dan op hun eigen manier. In 2016 wisten ze het; plantaardig. Stapsgewijs zijn ze onderzoek gaan doen en in 2017 haalden Bart en Tom de eerste echte oogst binnen; soja van Twentse bodem.

De basis voor een lokale plantaardige keten voor zuivelalternatieven. Hiermee is het idee van De Nieuwe Melkboer ontstaan. De Nieuwe Melkboer probeert een positieve bijdrage te leveren op gebied van klimaat en milieu, door plantaardige zuivelalternatieven te produceren op basis van lokale gewassen. Op deze manier kunnen zij de hoeveelheid foodmiles aantoonbaar verkleinen ten opzichte het huidige assortiment plantaardige zuivelalternatieven, waarvoor de grondstoffen nog vaak geïmporteerd moeten worden uit andere werelddelen. Met het bijkomende voordeel dat de Nederlandse boeren ook, letterlijk en figuurlijk, een graantje kunnen meepikken van de toenemende vraag naar plantaardige zuivelalternatieven.

WIJNGAARD HOF VAN TWENTE

In 2000 zijn Roelof en Ilse Visscher hun wijnbouwbedrijf gestart in het Twentse Bentelo, onder de rook van het stadje Delden. Geholpen door nieuw ontwikkelde rassen en een klein beetje door de klimaatverandering is wijnbouw in Nederland inmiddels uitgegroeid tot een serieuze landbouw-tak. Het bedrijf van Roelof en Ilse is na 22 jaar één van de grootste wijnmakerijen van Nederland. Naast haar eigen 6,5 hectare aan wijngaarden wordt er in de Bentelose wijnmakerij ook wijn gemaakt voor ongeveer dertig andere wijnbouwbedrijven in Nederland. Een kleine 15 procent van de Nederlandse wijn komt uit de wijnmakerij van Roelof en Ilse.

Duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen zijn ook voor de wijngaard Hof van Twente geen onbekende thema's. Zonnepanelen en een warmtepomp zijn al lange tijd gemeengoed op het bedrijf. Binnenkort worden opnieuw zonnepanelen op de daken van de wijnmakerij geïnstalleerd. Het doel is klimaatneutraal en zelfvoorzienend te zijn in 2025. Naast wijnbouw en wijnmaken biedt het bedrijf werk aan zestien medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen draait volop mee in het bedrijf en verricht vele noodzakelijke werkzaamheden. Men is trots te mogen meewerken aan een prachtig regionaal product. De afgelopen jaren zijn er ook diverse innovatieprojecten door het bedrijf opgestart. Eén daarvan is een samenwerking met de Universiteit Twente en andere regionale bedrijven waarbij proeven zijn gedaan om met inzet van drones het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen drastisch te beperken. **HM**

Leuke gebeurtenissen, prijsuitreikingen, nieuwe samenwerkingen... Niet voor niets noemen wij dit de 'blijje pagina's'. Heeft u nieuws voor deze rubriek? Stuur dit dan naar redactie@uitgeverijps.nl. Hartelijk dank!



ALUMNI HOTELSCHOOL GEVEN STUDENTEN KANS OP OPLEIDING

Het is eigenlijk het toppunt van gastvrijheid. Jongeren helpen zodat ze kunnen studeren. Daarom is het geen verrassing dat uitgerekend op de hotelschool Maastricht zo'n gastvrij plan ontstaat. Als eerste hotelschool van Nederland helpt de Hotel Management School Maastricht (HMSM) studenten financieel met een speciale foundation. Studenten die aan de hotelschool willen studeren, maar niet de financiële middelen hebben, mogen voortaan een beroep doen op de Foundation HMSM.

KNALLEND JUBILEUMFEEST CARELSHAVEN 250 JAAR MET BIJZONDERE ONTHULLINGEN

Carelshaven bestaat dit jaar 250 jaar. Waar Carelshaven in 1772 begon als schippersherberg is het nu uitgegroeid tot een gerenommeerd 4-sterrenhotel én restaurant in Delden. 250 jaar betekent een rijke (gastronomische) geschiedenis. Zo is Alliance Gastronomique Neerlandaise 55 jaar geleden opgericht bij Carelshaven. Inmiddels is Carelshaven aangesloten bij Jeunes Restaurateurs en QL Hotels. Het jubileum werd vorige maand groots gevierd. Het was naar eigen zeggen een prachtige dag gevuld met speciale momenten en festiviteiten.





YAYS THE HAGUE WILLEMSPIJK WINT SERVICED APARTMENT AWARDS

YAYS is verkozen tot 'Best Property 21 to 70 units' tijdens de Serviced Apartment Awards op dinsdag 10 mei in Londen. Het team van YAYS nam tijdens de feestelijke ceremonie in Londen de prijs in ontvangst. Zachary Schwartz, Chief Executive Officer YAYS Group, zegt met het YAYS-concept te zullen blijven uitbreiden naar nog meer prachtige steden in Europa. De Serviced Apartment Awards 2022 zijn de eerste en enige awards voor en door de internationale sector van serviced apartments, parhotels, long- en short-term verhuur.

GOLDEN TULIP HOTEL CENTRAL WINT 2022 TRIPADVISOR TRAVELERS' CHOICE AWARD

Golden Tulip Hotel Central kondigt trots aan dat het door Tripadvisor wederom is erkend als 2022 Travelers' Choice Award winnaar in de categorie hotels. De award is een eerbetoon aan bedrijven die in de afgelopen twaalf maanden geweldige beoordelingen hebben ontvangen van reizigers over de hele wereld op Tripadvisor. Hoe uitdagend het afgelopen jaar ook was, Hotel Central viel op door consistent positieve ervaringen te leveren aan haar gasten.



FLORIS LICHT WINT HOTELLO OF THE YEAR AWARD 2022

Op 23 mei vond de zeventiende editie van het HotelloTOP Year Event plaats in het AFAS Theater Leusden. Tijdens deze bijzondere editie, die voor één keer niet plaatsvond tijdens Horecava, kwamen massa's Hotello's weer samen voor een congres en een urenlange netwerkborrel. Tijdens het congres werd de Hotello of the Year Award 2022 gewonnen door Floris Licht (HTH'03). Als initiatiefnemer van Hotels for Trees en succesvol hotelier is hij een waardige winnaar van de award.



Voor een actueel nieuwsoverzicht bezoekt u [hospitality-management.nl](https://www.hospitality-management.nl)

De Correspondenten

De hotellerie is een internationale business. In de rubriek 'De Correspondenten' vertellen Nederlandse hoteliers – werkzaam in het buitenland – hoe zij de situatie ervaren in hun land. Middels een scherpe stelling duiden zij hun situatie. De stelling luidt:

'OMDAT WE VOOR VEEL UITDAGINGEN STAAN (KLIMAATVERANDERING, GROEIENDE ONGELIJKHEID, GEOPOLITIEKE SPANNINGEN) IS VOOR DE HOTELLERIE EEN SNELLE TRANSITIE NAAR EEN GEZONDE IMPACT OP MENS, SAMENLEVING EN MILIEU NOODZAKELIJK'

JURGEN WONDERGEM

Hotel: Royal Mougins Golf Resort
Aantal kamers: 29
Aantal medewerkers: 80
Functie: GM Golf Resort
Land en plaats: Frankrijk, Mougins



Het is begrijpelijk dat de hotellerie en de toeristische sector zich focussen op herstel van de gevolgen van de pandemie. Tegelijkertijd zijn er belangrijke lessen te leren met betrekking tot klimaatrisico's.

We kunnen op het gebied van klimaat snel een broodnodige bijdrage leveren. Bij Royal Mougins focussen we ons op ons waterbeheer, afvalscheiding, stikstofbeleid en het serveren van meer vegetarische gerechten. Zoals vaak behoren wij niet tot de eersten die zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Overigens geldt dit minder voor de manier van werken op onze golfbaan. We gebruiken uitsluitend nog biologische producten (ook daar waar de wet dat nog niet verplicht), de irrigatie is volledig vervangen om minder water te gebruiken en om op toekomstige wetgeving te anticiperen. Daarnaast pompen wij al ons eigen water op van zo'n 90 meter diepte en gebruiken we dus geen drinkwater en schakelen we over op elektrische machines. En uiteraard zijn

wij geheel plasticvrij. Wij zien de noodzaak in van een relatief snelle transitie op alle fronten.

De gast van vandaag en morgen zal de 'groenheid' van het hotel steeds meer laten meewegen in het wel of niet boeken. Ook bedrijven zullen steeds vaker kiezen voor hotels met een duurzaamheidlabel. Al in 2017 publiceerde ABN AMRO over de voordelen en het belang van de circulaire economie in de hotellerie. Ons aller streven zou moeten zijn om minimaal energieneutraal te ondernemen. Bij Royal Mougins Resort gaan wij de 'Green Key' criteria analyseren en daar waar mogelijk aanpassen om verantwoord te ondernemen.

Green Key helpt om beleid te ontwikkelen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het beschrijft de algemene doelstellingen en ambities met betrekking tot de ecologische, sociale en economische impact van ons bedrijf.

"Zoals vaak behoren wij niet tot de eersten die zich aanpassen aan veranderende omstandigheden"

We hebben met ons gehele team nog veel werk te verzetten maar als we de noodzakelijke bijdrage willen leveren en onze gasten willen behouden, hebben we geen keus. Wij zien het zelfs als een verplichting. Handen uit de mouwen, alle hens aan dek en veel succes! Het Royal Mougins team is van de noodzaak doordrongen. Wordt vervolgd! **HM**

Corporate Social Responsibility (CSR) is een belangrijke pijler binnen The Okura Prestige Bangkok, evenals voor onze gasten. Het is onze ambitie om gastvrij te zijn naar de gast, de maatschappij en het klimaat. CSR komt terug in de dagelijkse bedrijfsvoering van het hotel en is gericht op het behalen van bedrijfseconomische doelstellingen (profit), met respect voor de mensen binnen en buiten het hotel (people) en met respect voor de impact die het hotel heeft op het klimaat (planet).

Als uitgangspunten van ons beleid hebben we een vijftal onderdelen benoemd die belangrijk zijn voor ons en onze diverse stakeholders, te weten 'participation', 'livability', 'health', 'education' en 'sustainability'. En bij de keuzes die we maken, alsook de activiteiten die we organiseren, proberen we dit altijd terug te laten komen.

'Participation' betekent voor ons dat we ons gastvrij willen opstellen, niet alleen naar de gast, maar ook naar het team en daarbij niemand willen uitsluiten. In het hotel hebben we bijvoorbeeld op verschillende afdelingen medewerkers in dienst met een lichamelijke beperking, die volledig onderdeel uitmaken van het team met dezelfde benefits en van grote waarde zijn voor het hotel. Ook participeren we in evenementen in de omgeving van het hotel en aan 'livability' hechten we veel waarde, waarbij we ons bewust zijn van de impact van onze organisatie op de omgeving en stellen ons hierin transparant en benaderbaar op. 'Health' is ook een belangrijk thema, zowel voor de gast als voor het team. We

NIEK HAMMER

Hotel: The Okura Prestige
Bangkok
Aantal kamers: 240
Aantal medewerkers: 283
Functie: General Manager
Land en plaats: Thailand, Bangkok



willen aan beiden kanten keuzes aanbieden die een gezonde leefstijl ondersteunen, zoals wekelijkse sportactiviteiten, vegan maaltijden in de restaurants en in de personeelskantine. Als hospitality-expert vinden we het van groot belang om kennis te delen met de maatschappij alsook met toekomstige medewerkers. Geregeld nodigen wij scholen uit in ons hotel en gaan mensen van ons team naar scholen toe om gastcolleges te geven. Aangaande 'sustainability' willen we vanuit de hospitality-gedachte gasten geen zaken opdragen, maar vinden we het belangrijk om keuzes aan te bieden en merken we meer en meer dat gasten dit belangrijk(er) vinden. Vanuit de zakelijke markt is het zelfs noodzaak en speelt het een doorslaggevende rol in de keuzes die bedrijven maken om wel of niet voor een hotel te kiezen." **HM**



JAN JANSEN

Hotel: Conrad Hong Kong
Aantal kamers: 512
Aantal medewerkers: 530
Functie: General Manager
Locatie: Hong Kong, SAR

In de afgelopen twee jaar hebben we veel uitdagingen voor onze kiezen gekregen. Tegelijkertijd heeft het ons ook de kans gegeven om de behoeften van onze hotelgasten opnieuw te bekijken; want die zijn ook veranderd. Begin dit jaar publiceerde Hilton een onderzoek ("The 2022 Traveler: Emerging Trends and the Redefined Traveler") waarin deze nieuwe behoeften zijn beschreven en waarvan een aantal ook relevant is voor ons hotel.

Het is duidelijk dat de huidige reiziger andere prioriteiten heeft. Efficiëntie, welzijn, passies en de samenleving zijn belangrijke elementen geworden. Binnen ons hotel zien we dit ook.

De afgelopen jaren zijn mensen gewend geraakt zelf snel keuzes te kunnen maken en dat verwacht men ook bij een hotel. Digitale check in (inclusief de keuze van de kamer), digitale check out en het kunnen openen van de kamer met een smartphone zijn gemeengoed geworden. Ook zien we dat gasten welzijn belangrijker zijn gaan vinden, en dat betekent niet alleen het bezoeken van de gym. De menukaarten in onze restaurants en roomservice zijn veranderd, met een groter aantal vegetarische en veganistische opties alsmede vleesvervangers en gezonde dranken. Zeer populair!

Gasten zijn tegenwoordig ook beter op de hoogte van bepaalde kooktechnieken of hebben zichzelf de afgelopen twee jaar gespecialiseerd in patisserie of het bakken van zuurdesembrood. Dat maakt het voor ons culinaire team ook leuker; veel gepassioneerde gesprekken met onze 'expertgasten'. Het reizen met vrienden of familie heeft ook een vlucht genomen, zelfs wanneer men op zakenreis gaat. Tijd doorbrengen met bekenden is veel belangrijker geworden na vele periodes van lockdowns en reisbeperkingen.

De snel veranderende wereld is zeker een uitdaging, maar daardoor hebben we wel een aantal positieve ontwikkelingen kunnen maken. En ik ben ervan overtuigd dat dit het leuker maakt voor zowel de gast als het hotelteam. **HM**

White paper *PMS update 2022*

Wilt u een nieuw PMS?

In de Update 2022 vindt u de 16 meest gangbare PMS systemen én functionaliteiten.
U kunt de Update 2022 downloaden op www.hospitality-management.nl



De HM-Academy verzorgt trainingen op maat, speciaal voor de hotellerie. Experts delen hun kennis met de cursisten in een ontspannen omgeving. Laat je inspireren en schrijf je in voor een van de trainingen.

Tip voor hoteliers:

Fundamentals in B2B-sales

12 september & 3 oktober 2022

E-mailmarketing

19 september 2022

Masterclass 'Culinaire Bier & Food Pairing'

26 september 2022

Revenue Management

9 juni & 8 juli 2022



KIJK VOOR MEER INFORMATIE OP [HM-ACADEMY.NL](https://hm-academy.nl)
OF SCAN DE QR-CODE.



Menu-engineering

Ik was bezig met het lezen van reviews en zo kwam ik op het volgende onderwerp voor mijn column. We krijgen steeds vaker feedback waarin de gasten aangeven dat ze de prijzen van de gerechten te hoog vinden.

Het lijkt erop dat gasten toch niet altijd willen accepteren dat de horeca te maken heeft met extra kosten. Personeel, energie, verhoogde inkooprijzen en het afbetalen van de opgebouwde schulden. Iedereen verlangde naar de heropening van de horeca en dat is te merken; overal zie je volle restaurants en bars. Maar de vraag is, voor hoelang nog? Want het blijven verhogen van prijzen gaat ons de kop kosten, want straks zijn we 'te duur'.

Ik vind dat we deze tijd goed moeten gebruiken om de gasten te laten zien dat ze niet naar de horeca gaan om alleen even wat te eten en te drinken. Wat ik ook eerder heb aangegeven in een eerdere column: de horeca is zoveel meer dan een plek waar je heengaat om wat te eten en drinken. Wat wij bijvoorbeeld in onze Cielo Skybar proberen te doen, is het laten zien dat je bij ons komt voor de beleving; een gezellig avondje uit waar je geniet van heerlijke cocktails, wijnen en gerechten op 65 meter hoogte met een geweldig uitzicht over Amsterdam. En dat terwijl je geniet van livemuziek met topservice van het team. Dit kost allemaal geld en daar zit natuurlijk een prijskaartje aan vast.

We focussen niet alleen op het 'opvoeden' van onze gasten, maar we gebruiken deze tijd ook om slimmer te ondernemen. De wekelijkse prijsveranderingen van ingrediënten en tekorten hiervan - want wie heeft het tegenwoordig niet: komen je bestellingen eindelijk aan, missen er weer een aantal ingrediënten - heeft ons ook geleerd om veel meer tijd te spenderen aan menu-engineering en een nauwere samenwerking met onze leveranciers.

Door verkoopgegevens en voedselkosten te analyseren, kunnen we beslissen welke menu-items we moeten benadrukken, welke prijzen we moeten verhogen en welk aanbod we helemaal moeten schrappen om de winst te optimaliseren. We willen niet het concept van onze zaak veranderen, maar we hebben geleerd om veel kritischer te kijken naar de ingrediënten waarmee we werken. Als bepaalde ingrediënten te duur worden, dan moeten we deze vervangen of het hele gerecht van de kaart schrappen. Want er is ook een limiet aan wat je voor een gerecht of cocktail kan vragen.

Het zijn nog altijd spannende tijden voor de horeca, maar als we focussen op deze punten en de balans hierin vinden, overwinnen we ook deze moeilijke tijden!

MEHRSA GHADIRI IS F&B-MANAGER BIJ HET IN 2021 GEOPENDE INNSIDE BY MELIÁ AAN DE AMSTERDAMSE ZUIDAS.



EDEN HOTELS

Eden Hotels verwelkomde 1 mei **Barbara Susan** (37) als director of sales. In deze functie gaat zij leiding geven aan de Eden Sales organisatie en zal de groep vertegenwoordigen bij grote klanten en (inter)nationale beurzen en evenementen. Barbara gaat haar ervaring en expertise inzetten op alle segmenten, dit gebeurt in nauwe samenwerking met afdelingen revenue en marketing. Met de toevoeging van Barbara Susan aan het Leadership Team is de groep klaar voor de volgende fase van de expansie.



EDEN HOTELS

Eden Hotels, de Nederlandse hotelgroep in eigendom van de familie Dijkstra en KSL Capital Partners (KSL), heeft aangekondigd dat **Billy Skelli-Cohen** (45) benoemd is tot Chief Executive Officer (ceo). Lèon Dijkstra introduceerde eerder zijn opvolger bij de Eden Hotels teams en informeerde over zijn nieuwe rol in de Raad van Commissarissen. KSL deed in december 2021 een meerderheidsinvestering in de groep. Dit moet de gecombineerde ambitie om het bedrijf te laten groeien en uit te breiden naar Europa mogelijk maken.



LORE GROUP

Moreno Forte trad per 1 juni aan als nieuwe Regional Commercial Director bij Lore Group Amsterdam. Forte volgde hiermee Gladys Camphuijsen op en wordt verantwoordelijk voor de Nederlandse hotels van Lore Group, Pulitzer Amsterdam en Kimpton De Witt. Forte startte zijn carrière bij Sofitel Legend The Grand Amsterdam en bekleedde in de daarop volgende jaren diverse salesfuncties bij The Grand en INK Hotel Amsterdam.



DOUBLETREE BY HILTON

Floris Licht is de nieuwe General Manager van DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station. Licht volgt Caroline Receveur op die meer dan tien jaar lang leiding gaf aan het hotel in het hart van de hoofdstad. Hij komt zelf over van Novotel Amsterdam Schiphol Airport waar hij een kleine zeven jaar de rol van GM op zich genomen heeft.



KASTEEL MAURICK

Kasteel Maurick in Vught heeft per 1 mei 2022 **Martin Ruisaard** (rechts op de foto) aangetrokken als chef. De 38-jarige Ruisaard komt over van sterrenrestaurant Aan de Zweth in Schipluiden en heeft de verantwoordelijkheid voor toprestaurant Hendrik van Maurick en brasserie Catharina van Maurick. Daarnaast is het bedieningsteam uitgebreid met gastvrouwen en gastheren die ervaring hebben in goede restaurants.



HEINEKEN NEDERLAND

Pieter Vissers is per 1 juni de nieuwe Horeca Directeur bij Heineken Nederland. Hij volgt hiermee Marc Josephus Jitta op die Algemeen Directeur wordt van Heineken in België. Vissers is bepaald geen onbekende, want hij werkt al sinds 2010 bij het Heineken concern waarvan negen jaar in het horecadomein. Vanaf eind 2019 was Vissers Sales Directeur Horeca. Dat hij nu Marc Josephus Jitta als Horeca Directeur opvolgt, is dan ook een heel logische stap.

Personeelswissel gehad?
Laat het ons weten en stuur een bericht naar redactie@uitgeverijps.nl, of scan de QR-code.



Hospitality Management



ZORGeloos LINNENBEHEER VOOR U EN UW GASTEN

Stralend en schoon linnen voor uw hotelkamers, restaurant of wellness.
Van een stijlvolle linnencollectie tot professionele bewassing en slimme logistiek;
Blycolin zoekt de beste oplossing voor ieder linnenvraagstuk. Zorgeloos
linnenbeheer noemen we dat. Met deze complete service heeft u altijd voldoende
voorraad en alle tijd voor gastvrijheid.

www.blycolin.com

ZORGeloos LINNENBEHEER • PROFESSIONELE BEWASSING
SLIMME LOGISTIEK • KWALITATIEF & DUURZAAM



Hospitality ICT Services

We keep your data protected.

Hoe sta jij ervoor?

Zomaar een paar vragen over de veiligheid op IT-gebied in jouw hotel:

Weet jij hoe jouw collega's wachtwoorden delen?

Weet je ook hoe veilig die wachtwoorden eigenlijk zijn?

Is alle hardware up-to-date?

Weet jij of je backups draait van echt al je systemen; data én software?

Nee? Scan de QR code en maak vrijblijvend een afspraak!



- Detectie van al je kwetsbaarheden
- Analyse van je complete IT netwerk
- Inzicht door duidelijke rapportage
- Concrete adviezen voor een veilige IT omgeving