



BAS TOLMEIJER OVER:
EENVOUDIG DENKEN, ZELF GM'S OPLEIDEN EN SUCCES IN LELYSTAD

'Een decentraal bedrijf kan geen jaknikkers gebruiken'

Geboren boven het restaurant van zijn ouders en opgegroeid tussen de koks. Het heeft hem gevormd tot de hotelier die hij nu is. Bas Tolmeijer, directeur van Apollo Hotels & Resorts, houdt van simpel en no-nonsense en heeft het niet zo met bureaucratie.

Het is meteen duidelijk dat Tolmeijer precies weet wat hij wil als hij het artikel naar zijn hand probeert te zetten aan het begin van het gesprek. 'Ik ga straks met een paar collega's op de foto en ik wil ze ook graag noemen in het interview. Want hospitality doe je niet in je eentje.' Als duidelijk wordt dat daar geen beloftes over gemaakt worden, zegt zijn grijs: dat zien we nog wel. Tolmeijer houdt vandaag kantoor in Floor17, het restaurant van het nieuwe Apollo Ramada Amsterdam Centre. Er ontvouwt zich een prachtig uitzicht over de hoofdstad vanaf de zeventiende verdieping van dit voormalige kantoorpand.

In hoeverre is een grijs gebouw als dit interessant?

We zagen allemaal meteen potentie in het gebouw en in de opkomende buurt De Baarsjes. Er waren meer gegadigden, maar de eigenaar van het pand, Ikea, koos voor ons in plaats van een beursgenoteerd fonds. Dat was een heel mooi compliment. Wij zijn als eigenaar ook aandeelhouders en zitten volgende maand dus niet voor €50

meer bij een andere hotelketen. We hebben een stabiele top, al jaren, en dat is makkelijk zakendoen. Bij veel hotelketens wordt er om de vijf jaar gereorganiseerd en de top vervangen.'

Wie is die top bij jullie?

'Apollo valt onder Trust Hotels, wat weer onder Trust Hospitality valt. Ik heb de holding opgezet samen met Francesco Monaco, waar ik al twintig jaar mee werk. De andere twee directieleden van Apollo zijn Willem-Jan van den Dijssel, mijn vroegere concurrent, en John Stoffers die 25 jaar geleden als stagiaire bij mij op de administratie kwam werken toen ik zelf financial controller was bij Golden Tulip Jan Tabak.'

Altid al de hotellerie in geweld?

'Het heeft me denk ik automatisch het meest aangesproken omdat het 24 per dag doorgaat. Het leeft en bruist. Ik ben de enige van vier kinderen die voor de horeca heeft gekozen, ondanks dat we alle vier zijn opgegroeid tussen de koks. Op mijn tiende stond ik achter de afwas en op mijn

veertiende in de bediening. Ik hou van die gezelligheid en drukte, dat heb ik van huis uit meegekregen.'

Wat heb je nog meer meegekregen?

'Iemand diep in de ogen durven kijken, open zijn. Dat is een stukje gastvrijheid die er met de paplepel is ingegoten. Ik kan met iedereen door één deur, of het nou meneer Rutte is of een afwasser. Je moet met respect met elkaar omgaan. Ik heb genoeg bordes afgewassen en bedden opgemaakt, ik weet hoe dat is.'

Heb je ook karaktereigenschappen die in de weg zitten?

'Oh ja hoor. Mijn zwakke kant is dat ik mensen soms te veel kansen geef. Ik heb wel eens een directeur van een van onze hotels te lang laten zitten, terwijl ik wist dat het eigenlijk niet meer ging. Dan wil ik nog één keer uitleggen hoe het werkt.'

De vijftien hotels van Apollo Hotels & Resorts hebben allemaal een eigen directeur waarvan verwacht wordt dat ze ondernemen. De vrijheid die ze krijgen, vereist een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Tolmeijer zit dan ook niet op jaknikkers te wachten: 'De directeuren zijn allemaal heel eigenzinnig en dat is maar goed ook. Een decentraal bedrijf kan geen jaknikkers gebruiken. Als je juist heel centraal werkt, zoals Fletcher, weer wel. ➤

'De eerste euro omzet van Apollo kwam van de enige gast in het hotel: een stomdronken Rus'



CV BAS TOLMEIJER

Bas Tolmeijer (1962, Arnhem) groeit op in het restaurant van zijn ouders, Sonsbeek Paviljoen, en volgt de Hotelschool Maastricht. Hij werkte onder meer bij Bilderberg, Accor en IHG en begint in 2001 Trust Hospitality. Daaronder vallen Trust Consultancy en Trust Hotels, waar inmiddels vijftien Apollo-hotels onder vallen. Hij wil de komende vijf jaar het aantal hotels verdubbelen.

Dan heb je mensen nodig die zonder vragen het beleid uitvoeren. Trust Hospitality is een hele platte no-nonsense-organisatie, zonder hoofdkantoor, en de hotels zijn op zichzelf staande bedrijven. Die no-nonsense scheelt een hoop overbodige vergaderingen en bureaucratie.'

Leid je ook op die manier?

'Mijn leiderschap kenmerkt zich door openheid, helderheid en duidelijkheid. Ik sta eenvoudig in het leven. Door simpel te denken, vind je sneller oplossingen. Mensen zijn geneigd veel te complex in het leven te staan.'

Jouw compagnons denken er net zo over?

'Ja, en dat moet ook wel. Wij zijn te allen tijde met z'n vieren aan het roer. We hebben de onderlinge afspraak: nee is nee. Als één van ons een voorstel niet ziet zitten, of het nou een over te nemen hotel is, of de aanstelling van een nieuwe directeur, gaat het hele verhaal niet door. Ja, we kunnen elkaar prima overtuigen, nee is einde discussie. Het scheelt een hoop gedoe en dat is lekker werken: anti-bureaucratisch en zonder politiek.'

Wel eens missers gehad?

'Residence Vinkeveen verliep niet helemaal zoals gehoopt. Het is het enige hotel waarbij de plannen totaal zijn gewijzigd. Twee jaar

nadat we het hotel overnamen, sloeg de crisis toe en een jaar daarna werden we afgesloten door de aanleg van de A2. Een terugval van zeventig procent in de omzet dwong ons om een jaar eerder dan gepland dicht te gaan. Met de eigenaar hebben we toen afgesproken dat wij voor overplaatsing van al het personeel zouden zorgen en dat we opnieuw met elkaar in gesprek zouden gaan als een nieuw plan voor het hotel is goedgekeurd.'

Wat was de eerste Apollo?

'Zo'n tien jaar geleden werkte ik als vice president Europa voor Scandic. Een prachtige baan, ik vloog heel veel, maar ik kon op een gegeven moment niet eens meer Studio Sport met mijn kinderen kijken. Dat was echt armoede en ik besloot voor mijzelf te beginnen zodat ik mijn agenda zelf in de hand zou hebben. Francesco (Monaco, red.) dacht er net zo over en samen zijn we Trust Hospitality gestart. Naast Trust Hotels valt ook Trust Consultancy onder de holding. Door de aanslagen van 11 september in New York, hebben we ons in eerste instantie op die tak gefocust. Hotels hadden goede raad nodig om overeind te blijven, alles stortte in. 1 januari 2006 werd het tijd voor ons eerste hotel: Apollo Hotel Lelystad City Centre.'

Lelystad?

'Ik neem het liefst hotels over waar iets mee

aan de hand is. Dat lossen we op en zetten we recht. Dit hotel maakte al dertig jaar verlies, het was een drama. Binnen twee jaar maakten we winst, dat is ons vak. De allereerste euro omzet van Apollo kwam van de enige gast in het hotel: een stomdronken Rus.'

Hoe kom je aan gasten in Lelystad?

'Apollo Hotel Lelystad City Centre ligt in hartje centrum en er is geen ander hotel in de buurt. Het hotel draait op 55 procent bezetting en dat is voldoende om een boterham mee te verdienen.'

Hoe kies je de mensen om je heen?

'Iedereen wordt door ons opgeleid in onze Apollo Academy, opgezet door hr-directeur Inga Hendrix. Ik ben daar ontzettend trots op. Alle leidinggevenden stromen door uit eigen club en onderaan vullen we het weer aan met talenten. Twaalf van de vijftien general managers zijn intern opgeleid. We benutten altijd eerst onze eigen mensen, zo weet je dat het met de loyaliteit en betrouwbaarheid goed zit.'

En hoe kies je de hotels?

'De omgeving is heel belangrijk en natuurlijk de potentie van het hotel of het gebouw. We kijken alleen naar mogelijke omzetten van €2,5 miljoen, dan zit je op gemiddeld tachtig kamers, en het hotel moet binnen een jaar rendabel zijn. De tijd waarin we nu leven is heel gunstig om te bouwen en verbouwen, de prijzen zijn heel scherp. We staan ook altijd open voor samenwerkingen. We hebben bijvoorbeeld ooit een hotel overgenomen en de eigenaar wilde geen geld, maar aandelen. Dat is toch een hartstikke mooi compliment? Die vorm bevalt erg goed. Zo haal je én aandeelhouders aan boord én nieuwe hotels.'

DUTCH HOTEL AWARD

Dit jaar organiseert Misset Horeca samen Trust Consultancy, ING, Hotelschool Den Haag, SBS Architectuur en Heineken voor de tiende keer de Dutch Hotel Award. 'Meedoen', zegt Tolmeijer. 'Alleen al omdat je overloden wordt met publiciteit als je wint. Ik vind het daarnaast erg leuk om dit samen met Misset te doen. Ik moet wel de credits geven aan Francesco, hij is het creatieve brein. Onze eigen hotels mogen uiteraard niet deelnemen, maar ik vind het erg leuk om de prijzen uit te reiken aan mijn collega's. Dit jaar maken we er weer een groot feest van.'