

Toon Naber is facilitator voor zijn medewerkers

# 'Ik probeer mijn team te inspireren en coachen'



Als hij ooit nog op zijn bek wilde gaan, was het er de tijd voor geweest. Dat gebeurde niet, integendeel. Toon Naber verwezenlijkte het Utrechtse Grand Hotel Karel V, een uitdaging die "oneindig veel ingewikkelder, mooier en interessanter was" dan al zijn eerdere hotels. Het levert hem de titel Meest Markante Horecaondernemer van Midden-Nederland 2008 op.

Tekst: Juditte Aangeenbrug Foto's: Willem Paterik

In een monumentaal gebouw, omringd door tienduizend vierkante meter tuin en in hartje Utrecht staat vijfsterrenhotel Karel V. Aan het hoofd: Toon Naber. Aan de wieg: idem. Het heeft 121 kamers, 13 zalen, een wellness- en fitnessruimte, een restaurant met Michelinster en een brasserie. Tien jaar geleden was het nog een bouwval. Toen Naber het voormalige, gekraakte kloostercomplex voor het eerst zag, was hij echter gelijk verkocht. "Ik zag de potentie van het monument, de ligging en dacht: wow." De directeur gaf zodoende al zijn financiële zekerheden op en begon aan de grootste uitdaging van zijn leven: van de "nog overeind staande muren en daken" een vijfsterrenho-

tel maken. "Het moeilijke was vooral de weerbaarheid van het monument. Iedere keer moest ik net zo lang praten tot er een ideaal compromis was tussen: wat is operationeel wenselijk, wat is monumentaal verantwoord en wat is financieel haalbaar?" Maar het lukte en in 2000 was Karel V klaar. Op de stoep stond echter een tweede uitdaging: de zoektocht naar een nieuwe financier. De projectontwikkelaar trok het namelijk niet meer. "Dat was een heel nieuw aspect in mijn carrière want tot dan toe had ik altijd een beetje de zekerheid gehad van het kapitaal. Dat was in één klap weg." Ook nieuwe financiers bleken echter niet te hoog gegrepen voor de ondernemend manager,

zoals hij zichzelf het liefste omschrijft.

## Onmisbaar

Het geld, de weerbaarheid van het monument én de grootte van het project. Het waren natuurlijk risicofactoren. "Maar ik was toen net veertig en dat is zo'n leeftijd van: als je nog een keer op je bek moet gaan, dan moet dat nu." Dat gebeurde niet, integendeel. Na de economisch moeilijke jaren in 2003, vertoonde het hotel een opwaartse lijn en "ontwikkelden we ons langzaam tot een vijfsterrenhotel dat Utrecht niet meer weg kan denken".

Die stijgende lijn werd mede veroorzaakt doordat Grand Restaurant Karel V een

Michelinster kreeg. "Een fantastische kroon op ons werk én één waarmee we Utrecht verlost van zijn trauma dat ze nog geen culinair restaurant met ster hadden." Deze classificatie brengt de ondernemer tot sluitende beeldspraak. "Streven naar meer sterren is de beste manier om kwaliteit te bestendigen. Op het moment dat je stopt met ambitie hebben, begint de ster al een klein beetje te eroderen."

Ambitie was er dan ook al bij de oplevering. "Van begin af aan was duidelijk dat het monument waarin we het allemaal moesten persen, eigenlijk te klein was." Om de toekomst van het hotel te verzekeren, was dus uitbreiding nodig. "Om dan politieke toestemming te krijgen om in een monument en tuin die onder beschermd stadstoezicht vallen, te bouwen? Met de wetgeving in Nederland is dat moeilijk. Sowieso is het bijna niet mogelijk om als ondernemer echt aan alle regeltjes te voldoen. Het is dan ook een godswonder dat er überhaupt nog gebouwd wordt in Nederland." Naber zou natuurlijk niet Meest Markante in zijn regio zijn, als hij toch ook niet zijn uitbreiding mocht realiseren.

## Plicht

Precies een week na zijn benoeming wordt de nieuwe vleugel opgeleverd. "Erg goed getimed", zegt hij, doelend op zijn verkiezing. "En waardevol", doelend op dit schouderklopje van zijn concullega's. Het maakt hem een beetje trots. De realisatie van Karel V is echter niet het enige waarom Naber gekozen is tot Meest Markante van Midden-Nederland, gokt hij. "Ik ben ook behoorlijk bestuurlijk actief. Ik vind het namelijk belangrijk dat je - los van de energie die je steekt in je eigen product - een plicht hebt om het toeristisch en horecabeleid op een goede manier te ondersteunen. Je moet niet van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat alleen in je eigen winkel blijven hangen, dan ontstaat bedrijfsblindheid."



## 'Er werken hier hele sympathieke, goede mensen. Zonder hen is het hotel een lege huls'

De ondernemend manager denkt ten slotte dat de benoeming hem ook ten deel is gevallen omdat hij geen grijze muis is. "Ik denk dat ik altijd typisch en eigen ben gebleven. Sinds ik directeur ben, sinds mijn 26e, heb ik een stijl van communiceren ontwikkeld die een beetje afwijkend is, niet dertien in een dozijn, en dat vind ik stiekem ook wel leuk."

## Facilitator

Het is daarom niet vreemd dat Naber praten het allerleukste vindt aan zijn vak. "Dat doe ik de hele dag. Ik probeer mijn team te inspireren en coachen, ik ben een facilitator voor mijn medewerkers." Zijn stijl wordt ook gekenmerkt door snelheid en openheid. "Snel besluiten nemen, korte lijnen, heel direct communiceren en niet te veel geheimen. Gewoon duidelijkheid, eerlijkheid en openheid. Eigenlijk ben je pas een goede directeur als een persoon die wat vraagt binnen tien minuten weer buiten staat en weet of hij links- of rechtsaf moet. Dat geeft je organisatie vaart."

Waar Naber verder veel waarde aan hecht,

is een sfeer "waarin alle medewerkers weten dat we misschien wel op jacht zijn naar fouten, maar niet naar de mensen die ze maken. Van belang is slechts wat gedaan kan worden iets een tweede keer te voorkomen. Niemand heeft hier daarom de behoefte zijn fouten te camoufleren." Ten slotte ontbreekt ook humor niet in Nabers' team. "Humor maakt het zoveel leuker en daar doe ik, volgens mij, al die jaren al heel vrolijk aan mee."

## Onbevangenheid

Naber heeft in al die jaren wel een les geleerd: blijf jong. "Ik probeer diezelfde onbevangenheid te houden die ik in het begin van mijn loopbaan had. Ik wil voor al die jonge mensen waarmee ik werk, inspirerend en open van geest blijven en niet zo'n oude lul worden die het allemaal veel beter weet." De vijfsterren directeur doet dit niet zomaar; hij hecht ontzettend veel waarde aan zijn medewerkers. "Uit het directe contact met hen haal ik de meeste vreugde. De vrijheid die ik hier als directeur geniet – omdat we geen onderdeel zijn van een keten – probeer ik dan ook zoveel mogelijk aan mijn mensen te geven. Het moet ook een beetje voelen als hun winkeltje." Een winkeltje met meer dan 160 werknemers (en 12 miljoen omzet). "Als ik nu écht het unique selling point van Karel V moet aanwijzen, dan is het niet de ligging, niet het monumentale gebouw, maar het feit dat hier hele, leuke, sympathieke, goede mensen werken. Zonder hen is het hotel een lege huls en daar ben ik mij heel erg bewust van. Zij zijn Karel V."

> **HorecaEntree** <

## Bedrijfsgegevens

<b>Naam bedrijf:</b>	Grand Hotel Karel V
<b>Plaats:</b>	Utrecht
<b>Ondernemer:</b>	Toon Naber
<b>Soort bedrijf:</b>	vijfsterrenhotel met vergadercentrum en restaurants
<b>Geopend:</b>	hele jaar geopend
<b>Aantal medewerkers:</b>	160 medewerkers, waarvan 135 fulltime
<b>Aantal kamers:</b>	121
<b>Ambiance:</b>	monumentaal
<b>Bijzonderheid:</b>	gevestigd in kloostercomplex in hartje Utrecht
<b>Internet:</b>	www.karelv.nl