

Het nieuwe personeelsrestaurant

Conceptueel denken en een integrale aanpak

Het lijkt voor organisaties steeds minder gemakkelijk om keuzes te maken als het gaat over de inrichting van cateringvoorzieningen. Ambities en doelstellingen als gastvrijheid, hospitality, commercieel cateren, Het Nieuwe Werken en kostenreductie lijken soms tegenstrijdig aan elkaar. Een oplossing hiervoor is denken in serviceconcepten en kiezen voor een integrale aanpak.

Voor veel organisaties is de keuze voor een nieuw personeelsrestaurant een keuze voor jaren. Passend bij de gebruikelijke afschrijvingstermijnen wordt vrijwel altijd al uitgegaan van een minimale gebruiksduur van tien jaar. De praktijk wijst vervolgens uit dat dit soort voorzieningen soms tot wel 25 jaar meegaan. Dit betekent dus dat keuzes die in de initiëffase worden gemaakt over het algemeen zeer langdurig doorwerken. Niet alleen als het gaat over het concept en de feitelijke inrichting, maar ook met betrekking tot investeringen, onderhoud en niet in de laatste plaats de exploitatiekosten. Het is daarom vreemd om te constateren dat de ontwikkeling van gebouwen (nieuwbouw of renovatie), of de vernieuwing van alleen het restaurant, vaak nog op basis van traditionele en achterhaalde uitgangspunten voor catering gebeurt. Uitgangspunten die in veel gevallen al niet meer stroken met gestelde ambities.

Strijdige belangen

Organisaties vragen om meer aandacht voor gastvrijheid en willen beleving creëren in de gemeenschappelijke voorzieningen. Niets zo voor de hand liggend om met de catering te beginnen. Immers de link met horeca is snel gemaakt, het lijkt eenvoudig en is snel te realiseren. Een keuze die door veel organisaties wordt gemaakt. Niet alleen in kantoorhoudende organisaties, maar ook in de zorg zien we vaak deze reactie. Gastvrijheid wordt vaak vooral alleen technisch ingevuld. Te snel wordt gedacht dat een mooie inrichting, front cooking, versbeleving, et cetera ,vanzelf leiden tot de gewenste invulling van gastvrij-

heid. Spannend wordt het vervolgens als er ook nog andere ambities zijn. Hoe kunnen we 'Het Nieuwe Werken' faciliteren? Betekent dit iets voor het personeelsrestaurant? Of zijn er wellicht hele andere voorzieningen nodig zoals een luxe espressobar? Het wordt nog complexer als er ook nog een behoefte ontstaat om de out-of-pocketkosten naar beneden bij te stellen. Gezocht wordt dan vaak naar andere contractvormen waarbij meer ondernemerschap bij de cateraar wordt belegd. Commercieel cateren is daar een voorbeeld van. Het voorafgaande is wat zwaar aangezet en op onderdelen wat overdreven. Maar feit is wel dat belangen strijdig met elkaar kunnen zijn. Dit hoeft niet per se tot een probleem te leiden, maar vraagt wel om een andere (integrale) benadering.

Cateringconcept als vertrekpunt

Of het nu gaat om nieuwbouw of om vernieuwing van een bestaande situatie, doelstellingen moeten goed worden vastgesteld en consequenties daarvan moeten op voorhand inzichtelijk zijn. Dit kan gedaan worden door het cateringconcept uit te werken. De basis hiervoor wordt gevormd door de uitgangspunten en ambities van een organisatie. Het maakt immers nogal wat uit of een personeelsrestaurant wordt gezien als een kostenpost of als onderscheidend vermogen. Andere input wordt gevormd door het gekozen werkplekconcept, de beschikbare oppervlakte, samenstelling van de doelgroep (jong, oud, internationaal), ligging van het gebouw, concurrentie, et cetera.

Bij voorkeur wordt in het cateringconcept op basis van uitgangspunten en ambities een oplossings voor

John Dommerholt

de restauratieve dienstverlening uitgewerkt. Kan worden volstaan met alleen een personeelsrestaurant, of zijn ook andere voorzieningen gewenst zoals kof-fiecorners, vergaderservice of zelfs een gastenrestaurant? Als het voorzieningenniveau is vastgesteld wordt dat nader uitgewerkt door het invullen van het niveau van dienstverlening (assortiment, openingstijden, prijsstelling en dergelijke), de gewenste uitstraling en de werkwijze.

Op basis van het cateringconcept is het mogelijk om consequenties inzichtelijk te maken. Op basis van kengetallen en cijfers van referentieorganisaties is het mogelijk om goede prognoses te maken van het te verwachten gebruik, in vervolg daarop de ruimtebehoefte en zelfs het verwachte investeringsniveau en de exploitatieconsequenties. Vooral dat laatste is van belang. De ervaring leert dat bij nieuwbouw en renovaties vooral nog wordt gefocust op de initiële investering. Te snel wordt voorbij gegaan aan het feit dat in een tijdsbestek van slechts enkele jaren de exploitatieconsequenties vele malen groter kunnen zijn. De uitkomsten van investerings- en exploitatieramingen kunnen overigens een reden zijn om het ambitieniveau bij te stellen.

Onderdeel van het geheel

Nadat het cateringconcept is vastgesteld, moeten de consequenties worden geïntegreerd in verdere planvorming. Vooral bij nieuwbouw is het van belang dat een en ander wordt opgenomen in het Programma van Eisen voor de nieuwbouw. Sterk afhankelijk van de ambities van de organisatie en het gekozen cateringconcept kunnen consequenties ten aanzien van ruimtegebruik sterk anders zijn dan op basis van algemene kengetallen zou worden aangenomen. De ervaring leert dat de volgorde vaak anders is. In eerste instantie ligt de focus van het Programma van Eisen begrijpelijkerwijs op het primaire proces. Facilitaire consequenties worden daarbij echter nog te vaak op basis van niet goed doordachte uitgangspunten en kengetallen opgenomen. Pas in de realisatiefase ervaart men dat deze niet kloppen met alle gevolgen van dien. Ambities kunnen niet volledig worden waargemaakt of er moeten veel concessies gedaan worden ten opzichte van de ideale situatie. Op dit vlak heeft catering zeker niet het alleenrecht. Het beter doordenken van effecten op keuzes in ontwerp en realisatie zou veel schelen in exploitatiekosten en managementaandacht.

Standaard of maatwerk


In renovatie of vernieuwing van bestaande situaties zien we vaak een ander krachtenveld. De vernieuwing van het restaurant is dan een project op zich. De samenstelling van projectteams is zeer divers. Inbreng van diverse specialismen zijn voor een succesvol project van belang. Rollen die ingevuld moeten worden hebben betrekking op de architectuur, het keuken/

cateringadvies, bouwkundig- en installatietechnisch advies en exploitatie. Soms kunnen rollen gecombineerd worden. Het heeft de voorkeur om te kiezen voor een onafhankelijk projectteam. Er zijn voorbeelden waarbij een leverancier een leidende rol heeft, of waar de inbreng van de cateraar zeer maatgevend is. Het risico is er dan vooral in gelegen dat min of meer 'standaard' oplossingen worden ingebracht. Deze oplossingen kunnen sterk verbonden zijn aan de werkwijze van, en de gewenste uitstraling van, bijvoorbeeld de cateraar. Omdat inrichtingen over het algemeen een langere gebruiksduur kennen dan de gemiddelde duur van een cateringcontract kan dit tot discussies en/of aanpassingen leiden bij contractwisseling.

Meervoudig en gedeeld ruimtegebruik

Bij de ontwikkeling van cateringvoorzieningen is in bijna alle situaties nog sprake van een beperkte scope. Een bedrijfsrestaurant wordt ontwikkeld voor medewerkers, soms voor bezoekers en in enkele gevallen is een koffiecorner voor meerdere doelgroepen toegankelijk. In navolging van Angelsaksische landen zou een grote meerwaarde kunnen liggen in het integraal ontwikkelen van een stedelijk gebied. Dit betekent dat commerciële exploitaties worden gevestigd in de plinten van gebouwen of een centraal gebouw en er derhalve geen sprake meer is van het ontwikkelen en exploiteren van eigen voorzieningen per organisatie of gebouw. Een voorbeeld hiervan is The Strip op de High Tech Campus in Eindhoven. Op de Zuidas zou op deze wijze kunnen worden volstaan met slechts enkele concentraties van horecavoorzieningen. Voor organisaties zijn voordelen gelegen in een sterke reductie van het vierkantemetergebruik en de exploitatiekosten. Het voordeel voor de eindgebruiker is evident: meer keuze en variatie gebaseerd op vraag- en aanbod.

Ten slotte

Bij veel organisaties zou het eindresultaat met meer aandacht vooraf er anders uit hebben gezien. Misschien in uitstraling en *look & feel*, maar waarschijnlijk ook als het gaat om investeringen en exploitatieconsequenties. Er bestaat nog een vrij traditionele werkwijze waarbij te vaak wordt voortgeborduurd op bestaande situaties en daarin opgedane ervaringen. Goed en vooral kritisch nadenken over catering en de plaats daarvan in de organisatie kan leiden tot een aanbod dat beter aansluit op de behoeften van medewerkers en gasten, tot een efficiënter ruimtegebruik en tot lagere exploitatiekosten. Dit vraagt echter wel een inspanning vooraf. Gezien de vaak lange gebruiksduur levert deze investering altijd zijn geld op. 

> John Dommerholt, Hospitality Consultants en redactie FMI.