

# Gericht sturen op kosten van catering

Kostenbesparing staat al jaren hoog op de agenda van organisaties, en daarmee ook op de agenda van facility management. Daarbij wordt naast huisvesting ook vaak naar een dienst als catering gekeken, omdat deze nog steeds één van de belangrijkste kostendragers is. JOHN DOMMERHOLT \*

Uit de gegevens van de NFC Index blijkt dat organisaties op jaarbasis per werkplek ruim 500 euro uitgeven aan consumptieve diensten. Dit betreft zowel kosten voor de catering zelf als kosten van de warme drankenautomaten. Als we dit afzetten tegen de totale kosten per werkplek van ruim 7.500 euro, dan hebben we het dus slechts over zo'n 6 procent. Logisch, want het merendeel van de facilitaire kosten hangt samen met de huisvesting.

Toch blijft er veel aandacht voor kostenbeheersing en zo mogelijk reductie van de kosten van facilitaire services. Dit geldt niet alleen voor catering, maar ook voor diensten als schoonmaak, beveiliging, documentmanagement en dergelijke. Meestal wordt geprobeerd de besparing te realiseren door middel van een nieuwe aanbesteding. Toch heeft dit niet altijd het gewenste effect, en als dat wel het geval is dan blijken de besparingen vaak maar tijdelijk van aard.

Wie structureel wil besparen op catering, moet dus een andere weg kiezen. Het vraagt om een andere benadering, maar vooral ook om bewustwording.

## Bewustwording

De kosten voor de catering kunnen per organisatie flink verschillen. Dat is niet zo vreemd, want wie hogere eisen stelt op het gebied van voorzieningenniveau, de representatieve diensten en het servicelevel, moet ook meer betalen. Voor de beeldvorming wordt in dit artikel gebruikgemaakt van de eerder

aangehaalde 500 euro aan cateringkosten per werkplek. Een bedrag dat als referentie zal dienen voor veel kantoorhoudende organisaties.

Maar feitelijk gezien zijn de cateringkosten hoger. In het bedrag van 500 euro zijn alleen de *directe* exploitatiekosten opgenomen. De kosten van huisvesting, inrichting, nutsvoorzieningen en dergelijke zijn in de NFC Index opgenomen in de kosten van huisvesting. Wie deze huisvestingskosten wel zou toerekenen aan de catering, komt tot een heel ander kostenplaatje. Neem een organisatie met 1.000 werkplekken met een traditioneel perso-

neelsrestaurant en niet al te uitgebreide vergadervoorzieningen. Daar wordt al gauw 1.300 m<sup>2</sup> voor deze cateringfaciliteiten aangewend. Met een gemiddeld bedrag van 250 euro per vierkante meter worden de jaarlijkse cateringkosten daar al behoorlijk mee verhoogd. Voor het gemak laten we de extra investeringen voor een restaurant, denk aan de dure inrichting en technische voorzieningen, nog buiten beschouwing. Wie dergelijke kosten ook meerekent, komt op jaarlijkse cateringkosten die niet 500 euro, maar al gauw zo'n 850 euro per jaar per werkplek bedragen.

## Tips voor besparen op catering

- » **Vergaderservice:** Overweeg het beëindigen van de vergader- en lunchservice bij interne bijeenkomsten.
- » **Koffieapparaten bij vergaderzalen:** Overweeg de plaatsing van koffieapparaten bij de vergaderzalen, zodat iedere deelnemers zelf zijn koffie/thee kan tappen.
- » **Grootte restaurant:** Overweeg afschaffing van het traditionele, grote personeelsrestaurant. In plaats daarvan kunnen kleine, flexibele outlets fungeren (beperkt assortiment, balieverkoop, take away, beperkt ruimtegebruik).
- » **Assortiment:** Overweeg een andere samenstelling van het assortiment en een ander prijsbeleid.
- » **Momenten:** Maak gebruik van momenten als nieuwbouw, renovatie, invoering nieuwe werkconcepten om veranderingen door te voeren.
- » **Exploitatie:** Overweeg commerciële exploitatie van het restaurant door deze in de 'plint' te positioneren en toegankelijk te maken voor derden.
- » **Heraanbesteding:** Doe een heraanbesteding, maar bedenk wel dat een prijsvoordeel na verloop van tijd verdampt als het contract niet goed wordt gemanaged.
- » **Contract:** Streef naar een contract met vaste aanneemsom (voor restaurant) en een bedrag per dienst (voor vergaderservice e.d.).
- » **Verantwoordelijk:** Maak de cateraar zo veel mogelijk verantwoordelijk voor de exploitatie. Werk met contracten met outputspecificaties en klanttevredenheid.



### Inzicht in kosten

Als je deze benadering los zou laten op alleen het personeelsrestaurant, ontstaat een ander beeld. Over het algemeen realiseren organisaties zich onvoldoende dat de representatieve activiteiten (vergader- en lunchservice,

van € 2,50 tot € 3,- betekent dit dus dat naast hetgeen een medewerker zelf aan de kassa afrekent, een werkgever minimaal hetzelfde bedrag moet bijleggen. Nu is het voorgaande maar een voorbeeld, maar wel een gebaseerd op realiteit. Inzicht in kosten is cruciaal om

overleg tijdens de lunch plannen. Niet omdat het zo efficiënt is, maar omdat dan de lunch voor hen wordt betaald. Bij veel organisaties bedraagt het aantal interne vergaderingen al gauw meer dan 50 procent van het totaal. Hier is dus een *quick win* te realiseren door te bepalen dat bij interne bijeenkomsten geen vergader- en lunchservice beschikbaar is.

Een voorbeeld van een meer gerichte bijstelling is het plaatsen van (luxe) koffieautomaten in of in de nabijheid van vergaderzalen. Op die manier kunnen gasten en medewerkers naar behoefte hun eigen consumptie pakken. De investeringen die nodig zijn voor de extra en eventueel meer luxe koffieautomaten, vallen in het niet bij de besparing die wordt gerealiseerd op de cateringkosten.

## Het is de vraag of grote personeelsrestaurants ook in de toekomst nog nodig zullen zijn

borrels, evenementen e.d.) al gauw zo'n 50 procent van de totale cateringkosten vormen. Deze verhouding geldt overigens niet voor de vierkante meters, want het merendeel van de vierkante meters in het personeelsrestaurant staat nog immers altijd een groot deel van de dag leeg.

Een grove calculatie wijst uit dat in dit voorbeeld het personeelsrestaurant, inclusief huisvestingskosten, circa 500 euro per werkplek kost. Omdat in de praktijk niet iedereen elke dag gebruikmaakt van het personeelsrestaurant, zijn de kosten per werkelijke gebruiker een stuk hoger. Bij een gemiddeld bezoekerspercentage van 60 procent en 250 openingsdagen per jaar leidt dit ertoe dat een werkgever elke lunch met circa € 3,30 subsidieert. Als we dit afzetten tegen een gemiddelde besteding

gericht te kunnen bijsturen op cateringkosten. Bovenal worden discussies vaak anders gevoerd als voornoemde gegevens op tafel liggen.

### Representatieve diensten

Zoals hiervoor al is vermeld, is ongeveer de helft van de exploitatiekosten van de catering gemoeid met de representatieve diensten, zoals vergader- en lunchservice, borrels, evenementen en directieservices. Veel organisaties zijn zich hier onvoldoende van bewust. Voor de meeste organisaties is het niet realistisch om te stoppen met deze dienstverlening (ze worden immers niet zomaar georganiseerd). Een kritische analyse kan echter tot een ander beeld leiden. Niet altijd is functionaliteit leidend. Het komt vaak voor dat medewerkers toch maar dat

### Restaurant of kleine outlets?

Het is ondertussen een gewoonte dat elk kantoorgebouw en/of organisatie zijn eigen bedrijfsrestaurant heeft. Ook als onderdeel van innovatieve werkplekconcepten wordt het personeelsrestaurant gezien als een belangrijk onderdeel van de huisvesting. Immers, het is dé plek waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten.

Ondanks alle moeite die wordt gestopt in het aantrekkelijk maken van personeelsrestaurants blijkt het gebruik in veel gevallen tegen te vallen. Op zich is dat ook niet zo vreemd: in elk ontwerp »



Inzicht in kosten is cruciaal om gericht te kunnen bijsturen op cateringkosten.

wordt uitgegaan van een bepaald piekgebruik tijdens de lunch. En dit ligt altijd veel hoger dan het gebruik tijdens andere momenten op de dag.

De vraag is of grote restaurants ook in de toekomst nog nodig zijn. Bij kantoorinnovatie wordt er steeds meer van uitgegaan dat het kantoor vooral een ontmoetingsplek wordt. Werken doen medewerkers immers overal en nergens. Een functie als ontmoetingsplek vraagt om een andere invulling van het personeelsrestaurant. Medewerkers zullen immers niet standaard meer tussen 12.00 en 13.30 uur aanwezig zijn, maar op wisselende tijden gebruikmaken van het gebouw. Daar past geen traditioneel personeelsrestaurant bij. Kleine, flexibele outlets zoals we die de laatste jaren al zien ontstaan, zullen de functie van het traditionele personeelsrestaurant overnemen. Kenmerken van deze outlets zijn het beperkte assortiment, balieverkoop, *take away* en een beperkt ruimtegebruik. Voor de organisatie die we als voorbeeld hebben gebruikt, zou op basis van twee moderne kleine outlets het ruimtegebruik gehalveerd kunnen worden. Daarnaast zien we dan vaak een sub-

stantiële reductie van exploitatiekosten door een andere samenstelling van het assortiment en een ander prijsbeleid. Besparingen als hiervoor genoemd zijn niet zomaar te realiseren. Maar als er sprake is van nieuwbouw, renovatie of de overgang naar innovatieve werkplekconcepten, is er een uitgelezen mogelijkheid om zeer gericht de cateringkosten terug te dringen. Doordat er meer variatie in aanbod en inrichting ontstaat, zal daarbij de tevredenheid alleen maar toenemen.

Een heel andere benadering is om in navolging van Angelsaksische landen faciliteiten deels buiten het 'eigen' gebouw te realiseren. Daarbij worden commerciële exploitaties gevestigd in de plinten van gebouwen of een centraal gebouw. Op deze wijze is er geen sprake meer van het ontwikkelen en exploiteren van eigen voorzieningen per organisatie of gebouw.

### Slimme contracten

Een aanbesteding leidt over het algemeen tot een reductie van de cateringkosten. Maar hoe lang blijft die kostenreductie behouden? In het algemeen worden contracten matig of slecht gemanaged. In samenhang met de professionaliteit en creativiteit van de aanbieders leidt dit gedurende de contractperiode vaak tot, vooraf niet bedachte, aanpassingen en dus weer tot kostenstijgingen.

De belangrijkste stap in het aanbestedingsproces blijft het vaststellen van het gewenste niveau dienstverlening. Het cateringconcept en de mate waarin daarop een beroep wordt gedaan, is bepalend voor de kosten en baten. In deze fase zal de opdrachtgever dus keuzes moeten maken als het gaat om openingstijden, assortiment, prijsstelling, representatieve diensten et cetera.

In toenemende mate wordt er voor het personeelsrestaurant gecontracteerd op basis van een vaste aanneemsom en wordt voor representatieve diensten een tarief per dienst/product vastgelegd. De opdrachtgever beperkt zich daarbij steeds meer tot het bepalen van minimale kaders. De cateraar is binnen deze kaders als ondernemer verantwoordelijk voor een gezonde en kwalitatief goede exploitatie. Deze vorm van samenwerken vraagt om andere contracten. *Outputspecificaties* en *klanttevredenheid* moeten centraal staan. Daarbij wordt ernaar gestreefd de verantwoordelijkheid en het risico maximaal aan de opdrachtnemer over te dragen en de managementcapaciteit/betrokkenheid van de opdrachtgever zo veel mogelijk te beperken. Deze werkwijze geeft de cateraar meer vrijheid om zijn eigen proces verder in te richten, waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van de bij dienstverleners aanwezige kennis en ervaring.

Contracten zoals hierboven omschreven zijn alleen succesvol als de verantwoordelijkheid echt wordt overgedragen. Naast het vooraf maken van de juiste afwegingen vraagt dit verder vooral een echte invulling van performance management. «



\* drs. John Dommerholt is partner bij Hospitality Consultants in Amersfoort ([www.hospitalityconsultants.nl](http://www.hospitalityconsultants.nl))

## SAMENVATTING!

- » De **grootste besparing** op catering wordt **niet behaald door een aanbesteding** of andere contractvormen (dit kan wel bijdragen, maar moet meer worden gezien als een randvoorwaarde).
- » **Echte besparingen** zijn vooral het gevolg van **keuzes** die een organisatie maakt.
- » Om deze keuzes goed te kunnen maken is **inzicht in de integrale kosten** van catering van belang. Dit vormt de basis voor bewustwording.
- » Vervolgens zijn er vele mogelijkheden, waarbij elke organisatie haar **eigen prioriteiten** kan stellen.