

DE GOLFBEWEGING VAN CATERING

Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem buigt zich op dit moment over het bezoekersrestaurant en de winkel. Sinds lange tijd worden deze gerund door een horecapartner. Het contract loopt af in 2015. Een goed moment om opnieuw de afweging te maken tussen blijven uitbesteden of inbesteden.

DOOR ROYAN VAN VELSE

Inbesteden, uitbesteden, het is als een golfbeweging die voelbaar is binnen veel bedrijven en organisaties. Tal van diensten lenen zich daar immers voor. Schoonmaak, beveiliging, technisch onderhoud, catering, glasbewassing, parkeren, receptie, groenvoorziening, logistiek, het is allemaal uit te besteden maar evengoed in te besteden.

De achterliggende gedachte is dat je het beste kunt focussen op de corebusiness en dat je de omringende processen beter kunt overlaten aan externe professionals. Waarom? Wat alom beweerd wordt, is als volgt: zij kunnen het beter en/of goedkoper en de uitbestedende organisatie heeft zo meer tijd voor de uitvoering van de kerntaken. Waar of niet waar? De succesverhalen van een geslaagde uitbesteding van diensten zijn bekend. Minder vaak hoor je over de succesvolle inbestedingen: van outsourcen gaat een bedrijf (terug) naar insourcen. Welke drijfveren zitten hier achter? Bleek de opdrachtnemer toch duurder te zijn, of stelde de kwaliteit uiteindelijk teleur?

AFWEGINGEN

Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem buigt zich op dit moment over het bezoekersrestaurant en de winkel. Sinds bijna twintig jaar worden deze gerund door een prima horecapartner. Het contract loopt af in 2015, een goed moment om weer de afweging te maken tussen blijven uitbesteden of toch inbesteden. Zelf doen dus in plaats van laten doen. Het ziekenhuis beschikt immers al over een aparte keuken voor het personeelsrestaurant, wil deze faciliteit behouden en is in staat om dezelfde diensten te leveren in het bezoekersgedeelte. *Rob Gruben*, facilitair servicemanager bij Rijnstate, is duidelijk over de afweging. “In- of out-

>>



Bezoekersrestaurant van het Rijksmuseum in Amsterdam.



Rob Gruben, facilitair servicemanager bij ziekenhuis Rijnstate: "Gaan we in- of outsourcen? Het is een vraag die je je periodiek moet stellen."

sourcen moet een vraag zijn die je jezelf periodiek stelt en onderzoekt, om scherp te blijven en om het best te beantwoorden aan de vraag van de klant, namelijk het leveren van kwaliteit tegen de laagste kosten." Een dagblad meldde een paar jaar terug dat er jaarlijks 1,2 miljard euro omgaat in de catering van zorginstellingen en dat slechts 10 procent van die omzet is uitbesteed. Binnen ziekenhuizen is het outsourcen van deze dienst echter wel de trend geworden en dat niet alleen om financiële redenen, maar voornamelijk om de prestaties en dus de kwaliteit van de catering te verbeteren.

PROFESSIONALITEIT

Feit is inderdaad dat een horecaprofessional in de regel meer verstand heeft van voedingsconcepten dan een organisatie voor wie het niet de corebusiness is. Het cateringbedrijf heeft echter als ambitie winst te maken, hetgeen niet per definitie voor de dienstverlenende instantie het primaire doel hoeft te zijn bij het aanbieden van maaltijden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontbijten bij IKEA: ze zijn kwalitatief goed, kosten de consument weinig en hebben als doel klanten in huis te



halen die na het nuttigen van een ontbijt natuurlijk ook gaan winkelen. Een restaurant in de organisatie kan als (neven)doel hebben de klanttevredenheid of werknemerstevredenheid te stimuleren. Dat lukt alleen met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding en niet door hoge tarieven.

Er zijn meer voor- en nadelen te benoemen. Een voordeel van insourcen is dat de regie volledig in eigen hand blijft en dat er mogelijk meer betrokkenheid van de medewerkers ontstaat (ze hebben immers bewust gekozen voor de organisatie waar in zij werkzaam zijn). De onderneming blijft ook flexibel in haar beleid aangaande de catering. Denk aan het organiseren van acties of evenementen, het aanpassen van de openingstijden of de borging van de continuïteit. Outsourcen biedt daarentegen ook de nodige voordelen: investeringen kunnen worden gedaan door de dienstverlenende partij en de opdrachtgever wordt op zijn wenken bediend. De organisatie kan in principe volstaan met het afspreken van de output middels een prestatiecontract en heeft geen specifieke kennis nodig. Personeelszorg is ook niet meer de verantwoordelijkheid van de organisatie zelf maar van de dienstverlener (het roosteren van medewerkers of het opvangen van ziekteverzuim).

Paul Vermaat, directeur van het gelijknamige horeca/cateringbedrijf, verwoordt het als volgt: "Naast ontzorging en de kwalitatieve voordelen als onder andere professionalisme, innovatie en een continue focus op het proces (net zoals een ziekenhuis haar corebusiness heeft), wordt het financiële voordeel van uitbesteden direct zichtbaar door onder meer een goedkopere cao, efficiëntere procedures, een betere benchmark en het bundelen van inkoopvolumes. Bovendien kunnen medewerkers profiteren van de verschillende op maat gesneden opleidingen en makkelijker doorgroeiën binnen ons horecabedrijf, wat ten goede komt aan de gastbeleving."

EIGEN DOELSTELLINGEN

De golfbeweging wordt veroorzaakt doordat de evidente voordelen voor de ene organisatie zwaarder wegen dan voor de andere. Zo formuleert zie-

kenhuis Rijnstate een aantal doelstellingen bij de heroverweging van de exploitatie van het bezoekersrestaurant:

- > het ziekenhuis wil een gezonde uitstraling en daarmee meer invloed op de gerechten die aangeboden worden;
- > het ziekenhuis wil de mogelijkheid krijgen patiënten én hun bezoekers daar waar mogelijk *samen* de maaltijd te laten nuttigen;
- > het ziekenhuis wil geen concessies doen aan kwaliteit, maar wel lagere tarieven hanteren zodat patiënten en bezoekers tegen zeer aantrekkelijke prijzen iets kunnen eten of drinken. Dat het insourcingsmodel wordt overwogen met als doel de tarieven omlaag te brengen, is overigens tamelijk uniek in de markt.

Tom Voetdijk studeerde bij Rijnstate af op het onderwerp in- of outsourcen van de catering. Zijn conclusie was: "Rijnstate zou het bezoekersrestaurant moeten insourcen omdat de horeca dicht bij de corebusiness ligt en het management zo sneller en flexibeler kan inspelen op trends en veranderende behoeften van zowel de organisatie als de consument". Wanneer de beleving van een restauratieve voorziening veel invloed heeft op de tevredenheid van de bezoekers van de organisatie, dan staat een ogenschijnlijk vreemde eend in de bijt ineens wel heel dicht bij de doelstellingen van die organisatie. Het gaat immers niet enkel om



Impressie van het bezoekersrestaurant van het eind 2014 geopende Nationaal Militair Museum, Soesterberg.



‘Voeding is iets dat iedereen raakt en waar iedereen in meer of mindere mate verstand van heeft’

goede zorg maar ook om tevredenheid van zowel patiënten als bezoekers. Catering lijkt dan dichtbij de corebusiness te komen. Eerder al werd binnen Rijnstate de productie van patiëntenmaaltijden uitbesteed. Het opdienen en uitserveren van de maaltijden bleek echter zo belangrijk te zijn voor de verbinding met de patiënt en het zorgproces, dat het ziekenhuis dit zelf bleef doen.

MIDDENWEG

De klantbenadering en de wensen van die klant spelen dus een belangrijke rol bij het nemen van een besluit. Daartegenover staat dat als de ambitie er is om ook meer trendy voedingsconcepten te gaan presenteren, er toch expertise van buiten nodig is. Een samenwerkingsverband met een cateraar, een horecaonderneming of een adviespartij lijkt dan een ideale middenweg, waarbij veel voordelen van zowel insourcen als outsourcen bij elkaar worden gebracht. Wat nu uiteindelijk het beste is voor een organisatie, vereist het nodige onderzoek. Het hangt zeer zeker ook af van zaken als de ‘klik’ tussen beide organisaties c.q. de personen die op contractniveau met elkaar samenwerken en de kwaliteiten van de dienstverlener.

Voeding is iets dat iedereen raakt en waar iedereen in mindere of meerdere mate verstand van heeft. Bij verandering zal de vrees voor lagere kwaliteit en hogere prijzen als eerste opspelen. De vele onzekerheden en ieders betrokkenheid zijn absoluut debet aan de golfbeweging in het sourcen. Deze beweging is dan ook nog niet ten einde maar het is nuttig voor de organisatie om iedere keer weer een afweging te moeten maken en een bestaande situatie ter discussie te stellen. <<



Royan van Velse is manager inkoop bij ziekenhuis Rijnstate.