

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat geschreven is in het kader van ons afstudeerproject aan de Hoge Hotelschool Maastricht. Onze opdracht was een businessplan* te ontwikkelen voor het nieuwe horecagedeelte* van zorgcentrum Campagne met een minimaal sluitende exploitatiebegroting*. Hier hebben wij in de periode van februari 2009 tot juni 2009 met veel plezier en toewijding aan gewerkt.

Dit afstudeerproject was voor ons een zeer leerzame ervaring. Gedurende dit project hebben wij gemerkt dat de gezondheidssector een sterk veranderende branche is en veel raakvlakken heeft met de gastvrijheidsindustrie. De termen gastvrijheid en gastgerichtheid worden in de zorgsector dan ook steeds belangrijker. Wij kregen de kans om hieraan bij te dragen.

Wij hebben de afgelopen 15 weken veel geleerd van dit project, maar zeker ook van elkaar. Binnen de groep hebben een goede taakverdeling en optimaal gebruikmaken van ieders persoonlijke kwaliteiten geleid tot een compleet rapport waar wij als groep achter staan.

Speciale dank gaat uit naar de opdrachtgever Rob Stroom en Chris Theunissen, Teamleider Hoteldiensten, voor hun enthousiasme en toegankelijkheid. Tevens willen wij de heer Nijskens en de heer Coenegracht, onze projectbegeleiders van de Hoge Hotelschool Maastricht, bedanken voor hun betrokkenheid en motiverende woorden.

Ons rapport had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van docenten, ervaringsdeskundigen, zorgmanagers en andere medewerkers van zorgcentrum Campagne en de overige bezochte zorginstellingen. Hun behulpzaamheid en expertise heeft waardevolle informatie opgeleverd waardoor wij een gefundeerd advies uit hebben kunnen brengen.

Wij hopen dat wij met dit rapport kunnen bijdragen aan een 'Waardenvolle' toekomst van het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne.

Met vriendelijke groet,

Projectgroep 8, Service Concept Nieuwbouw Campagne

Cerès Bosman
Bas Fennis
Merel Kiebert
Roos van Nunen
Arjen Rammeloo
Caroline Schmetz

* Uitleg van desbetreffend woord is te vinden in de woordenlijst in Hoofdstuk 9, blz. 33

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
Samenvatting	4
1 Inleiding	6
1.1 Globale probleemkenmerken	6
1.1.1 Probleembeschrijving	6
1.1.2 Uitgangspunten	6
1.2 Probleemafbakening	6
1.2.1 Opdrachtstelling	6
1.2.2 Onderzoeksvragen	6
1.3 Geldigheidsduur	7
1.4 Werkwijze	7
1.5 Verantwoording	8
1.5.1 Representativiteit	8
1.5.2 Formule	8
1.5.3 Berekening	8
1.5.4 Betrouwbaarheid	9
1.5.5 Validiteit	9
2 Food & Beverage	10
2.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek	10
2.2 Onderzoeksresultaten en conclusies	10
2.3 Het horecagedeelte 'De 12 waarden'	11
2.3.1 Het concept	11
2.3.2 Het restaurant 'Waardenvol'	12
2.3.3 De Plaza	14
2.3.4 De winkel / informatiebalie	15
2.3.5 Banqueting	16
2.3.6 Extra voorzieningen	16
2.3.7 Aanbevelingen en suggesties	16
3 Personeel	18
3.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek	18
3.2 Onderzoeksresultaten en conclusies	18
3.3 Advies	18
3.3.1 Personele bezetting (ook voor S&M)	18
3.3.2 Personeels kosten	19
3.3.3 Vrijwilligers en stagiaires	19
3.3.4 Productiviteit	19
3.3.5 Competenties	19
3.3.6 Werving en selectie	20
3.3.7 Cursussen en Trainingen	20
3.3.8 Beloningssystemen	20
3.4 Aanbevelingen en suggesties	21
4 Sales en Marketing	22
4.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek	22
4.2 Onderzoeksresultaten en conclusies	22
4.3 Advies	22
4.4 Aanbevelingen en suggesties	23
5 Kwaliteit	24
5.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek	24
5.2 Onderzoeksresultaten en conclusies	24
5.3 Advies	24

6	Financieel	26
6.1	Opzet en uitvoering van het onderzoek	26
6.2	Onderzoeksresultaten en conclusies	26
6.2.1	Omzet & Kosten.....	26
6.3	Afdelingsresultaten	27
6.3.1	Gasten & bestedingen	27
6.3.2	Investerings	28
6.4	Advies en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	28
7	Slotwoord	30
8	Bronnenoverzicht	31
8.1	Bibliografie	31
8.2	Tijdschriften en artikelen	31
8.3	Rapporten en Syllabussen	31
8.4	Interviews en e-mail	32
8.5	Internetsites	32
8.6	Overige	32
9	Woordenlijst	33

Samenvatting

'Meer dan zorg alleen'! Deze missie van stichting Mosae Zorggroep heeft betrekking op 5 locaties in Maastricht. Één van deze locaties is zorgcentrum Campagne, gelegen in de gelijknamige villawijk. Binnen nu en 2012 zal een grote verbouwing plaatsvinden en zal het aanbod van diensten en producten veranderen. Zoals de missie al aangeeft wordt er meer geboden dan alleen zorg. Ook horecafiliteiten zijn belangrijk en zullen in de toekomst een steeds grotere rol spelen. Om een optimale invulling aan een nieuw te ontwikkelen horecagedeelte voor zorgcentrum Campagne te geven is er voor gekozen om een projectgroep van de Hoge Hotelschool Maastricht hiervoor een gefundeerd advies te laten geven.

Projectgroep Service Concept Nieuwbouw Campagne is gevraagd om dit advies uit te brengen op basis van een gedegen onderzoek en een open visie. Een belangrijke randvoorwaarde was hierbij dat het advies, bestaande uit een geschikt horecaconcept, financieel onderbouwd is met een op zichzelf staande minimaal sluitende exploitatie.

De kern van het advies is de verantwoording die is gebaseerd op diverse typen onderzoek. Het belangrijkste onderzoek was een haalbaarheidsonderzoek. Centraal hierbij stond een enquête die is afgenomen onder potentiële doelgroepen. De resultaten zijn gebruikt voor veel onderdelen van het advies met name voor Food & Beverage en Financieel. Internet- en literatuuronderzoek en field research hebben vooral op het gebied van trends & ontwikkelingen informatie opgeleverd en diende ter inspiratie voor het ontwikkelen van een uniek concept. Er is voor gekozen het concept weer te geven in de volgende werkgebieden: Food & Beverage, Personeel, Sales & Marketing, Kwaliteit en Financieel.

Food & Beverage, het hoofdstuk dat het concept beschrijft en waarop alle adviezen zijn gebaseerd. Het onderscheidende concept kenmerkt zich door het combineren van de organisatiewaarden van zorgcentrum Campagne en de wensen en behoeften van de potentiële doelgroepen. De organisatiewaarden bestaan uit 12 waarden, welke vertaald zijn naar het concept in de vorm van een missie 'Meer dan eten alleen!' en een Waardenmodel. Dit model zorgt door een maandelijkse afwisseling van de waarden voor variatie binnen het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne op het gebied van eten, drinken en beleving. Daarnaast laat het model zich ideaal combineren met de wensen van de doelgroepen. Er blijkt vraag te zijn naar een horecagelegenheid in de wijk Campagne, waar in een aangename ambiance een smaakvolle maaltijd tegen een betaalbare prijs wordt aangeboden.

Het concept heeft betrekking op het horecagedeelte 'De 12 waarden', bestaande uit vier onderdelen, namelijk restaurant 'Waardenvol', de Plaza, de winkel en informatiebalie. Het Waardenmodel komt bij alle onderdelen terug. De basis is hetzelfde, maar de onderdelen hebben wel verschillende formules en doelgroepen, waardoor een breed product wordt aangeboden. Het restaurant (met een capaciteit van 100 plaatsen) richt zich met name op de bewoners van het zorgcentrum en de bewoners van de wijk Campagne. Conclusies uit de enquêtes over de wensen en behoeften van deze doelgroepen zijn verwerkt in onder andere openingstijden, menuaanbod, prijzen en aankleding van het restaurant. Er is bewust gekozen voor een combinatie van menu's en een kleine à la carte kaart. Daarnaast zal er zowel in het restaurant als in de Plaza geserveerd worden aan tafel, waarbij persoonlijke aandacht centraal staat. Door middel van front cooking zal een 'Waardenvolle' beleving bij de gast worden gecreëerd. De Plaza vormt het visitekaartje van het horecagedeelte en biedt de gelegenheid voor een luxe kopje koffie, borrel en/of snack. De winkel, die tevens als informatiebalie dient, biedt de bezoeker een assortiment waarin onder andere kruidenierswaren, verse producten, bloemen en tijdschriften zijn opgenomen.

Personeel, de sleutel tot succes. Het personeelsbeleid kenmerkt zich door polyvalent personeel. De medewerkers zijn inzetbaar op verschillende afdelingen en beschikken over voldoende horecavaardigheden. Geïnspireerd door de Missie 'Meer dan eten alleen' geven zij de gast een unieke ervaring die de gast ervaart als een dagje uit.

Naast bekwaam personeel is de samenstelling van het personeel belangrijk. Om een hoge kwaliteit te kunnen leveren en als professionele horecagelegenheid gezien te worden, wordt gebruik gemaakt van geschoold (horeca)personeel. Echter zullen er wel vrijwilligers op de werkvloer aanwezig zijn maar zij zijn er juist om die extra service te verlenen waar horecagedeelte 'De 12 waarden' voor staat.

Sales & Marketing, een hoofdstuk met de resultaten uit de enquête, het onderzoek naar trends & ontwikkelingen en de meest geschikte promotiemiddelen. De potentiële doelgroepen kunnen het beste bereikt worden door het gebruik van folders en internet. Uiteindelijk wordt door de promotie-instrumenten een directe omzet van €153.298,- gerealiseerd. De overige omzet wordt gehaald uit mond-tot-mond reclame en het feit dat veel bezoekers in groepsverband het horecagedeelte zullen bezoeken. De basis voor de omzetcijfers is het enquêteonderzoek, waaruit de bezoekfrequentie en de gemiddelde besteding zijn berekend. Daarnaast gaf een inventarisatie van de mogelijke samenwerkingsverbanden aan dat er op dit gebied veel mogelijkheden zijn en dat door intensieve samenwerking in de toekomst ook nog extra omzet kan worden gegenereerd.

Het werkgebied **Kwaliteit** geeft aan wat de visie van het concept op het gebied van kwaliteit moet zijn en hoe dit te waarborgen is. De belangrijkste benaderingen zijn de gastgerichte en de productiegerichte benadering. De gastgerichte benadering bestaat uit het bieden van een hoog serviceniveau, waarbij de gast en gastvrijheid altijd centraal staan. Persoonlijke aandacht is essentieel en geeft de gast een complete ervaring. Het personeel is hiervoor verantwoordelijk en de kwaliteit is door een goed personeelsbeleid gewaarborgd.

Een productiegerichte benadering wordt met name gerealiseerd door het creëren van beleving. Dit gebeurt onder andere door middel van front cooking. Daarnaast is er veel aandacht voor een efficiënte productie die belangrijk is vanuit financieel oogpunt om onnodige kosten te vermijden. Verder moeten productgerichte benadering en de prijs-kwaliteitverhouding niet vergeten worden.

Financieel vormt het hoofdstuk waarin aangetoond wordt dat een exploitatie van het ontwikkelde concept rendabel is. Berekende omzet- en bestedingscijfers, op basis van de onderzoeken, zijn verwerkt in een uniform rekenschema. Hieruit is een exploitatiebegroting gemaakt voor 2012, waarbij voor het onderdeel restaurant Food & Beverage een resultaat van € 72.314,- wordt behaald. Het resultaat van de Plaza is € 27.175,-. Het totale resultaat van € 131.763,- geeft na aftrek van de indirecte exploitatiekosten een winst voor belastingen van € 44.642,-.

Concluderend voldoet het advies aan de opdrachtstelling, waarbij tenminste een minimaal sluitende exploitatie wordt behaald. Door gefundeerd onderzoek is informatie verzameld en vertaald naar een uniek concept. Hieraan is een verantwoord financieel overzicht gekoppeld, welke de financiële haalbaarheid weergeeft. Met het oog op de implementatie is uitgebreid beschreven wat het concept precies inhoudt en welke eisen er zijn met betrekking tot de diverse werkgebieden. Bovendien is er een aanzet gegeven tot verder onderzoek om zo het horecagedeelte in de toekomst mogelijk nog meer rendement te laten opleveren.

Zorgcentrum Campagne, Horecagedeelte 'De 12 Waarden'. **'Meer dan eten alleen'**

Een concept dat een originele draai geeft aan 'Hospitality in de zorg' en dit combineert met de organisatiewaarden van zorgcentrum Campagne.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst het probleem beschreven. Vervolgens wordt een opsomming gegeven van de uitgangspunten en zal het probleem afgebakend worden. Daarna wordt de hoofdpdracht vastgesteld. Hieruit volgen de onderzoeksvragen die in dit rapport beantwoord zullen worden. Uiteindelijk zal beschreven worden wat de werkwijze is geweest en hoe het weergegeven advies te verantwoorden is.

1.1 Globale probleemkenmerken

1.1.1 Probleembeschrijving

Mosae Zorggroep te Maastricht bestaat uit 5 locaties. Één van deze locaties is zorgcentrum Campagne. Zorgcentrum Campagne, liggend in de gelijknamige villawijk, bestaat uit 151 verzorgingshuisplaatsen* en 77 zorgwoningen*. Binnen nu en 2012 zal een grote verbouwing plaatsvinden. Zorgcentrum Campagne zal in de toekomst bestaan uit 80 verpleeghuisplaatsen*, 27 verzorgingshuisplaatsen en 57 zorgwoningen. Deze grote verbouwing betreft ook het huidige restaurant. Omdat de indeling van de woonvormen erg zal veranderen, zullen minder bewoners gebruik maken van het restaurant, waardoor de gegarandeerde inkomsten die behaald werden door middel van het restaurant zullen dalen. Er is aan ons gevraagd een advies uit te brengen voor de invulling van een nieuw horecagedeelte.

1.1.2 Uitgangspunten

- Er dient een op zichzelf staande minimaal sluitende exploitatiebegroting voor het horecagedeelte te komen;
- Het horecagedeelte bestaat uit restaurant, Plaza*, informatiebalie en winkel;
- In het financiële overzicht dient geen rekening te worden gehouden met de algemene investerings- en verbouwingskosten. Er dient wel rekening gehouden te worden met de kosten gerelateerd aan het Food & Beverage* (hierna te noemen F&B) concept*;
- Het horecagedeelte en het F&B concept moeten aansluiten bij de visie* & missie* van zorgcentrum Campagne;
- Het nieuwe horecagedeelte moet aansluiten bij de servicegerichte en gastvrije uitstraling van de gehele begane grond;
- Er dient alleen advies gegeven te worden voor Bouw en Inrichting als dit van belang is voor het F&B concept;
- De gasten van het horecagedeelte moeten de beleving hebben die overeenkomt met een dagje uit;
- Het horecagedeelte moet een open karakter en uitstraling hebben waardoor het toegankelijk is voor externe gasten*.

1.2 Probleemafbakening

1.2.1 Opdrachtstelling

“Geef advies voor een geschikt F&B concept voor zorgcentrum Campagne met als randvoorwaarde* dat de exploitatie op zichzelf staand en minimaal sluitend is.”

In dit adviesrapport is onderscheid gemaakt tussen de volgende werkgebieden: F&B, Personeel, Sales & Marketing* (hierna te noemen S&M), Kwaliteit en Financieel.

1.2.2 Onderzoeksvragen

Food & Beverage

Hoe moet het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne er in de nieuwe situatie* uitzien?

1. Wat zijn de specifieke missie, visie en waarden van het nieuwe F&B concept?
2. Welk F&B concept is het meest geschikt voor het restaurant van zorgcentrum Campagne?
3. Met welke componenten dient rekening gehouden te worden bij de ontwikkeling van dit F&B concept?
4. Hoe wordt dit concept vertaald naar de verschillende componenten?
5. Welke leveranciers zijn voor het nieuwe horecagedeelte het meest geschikt?
6. Wat zijn de meest geschikte openingstijden voor het horecagedeelte (per afdeling)?
7. Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van arrangementen?

8. Hoe gaat de banquetingmap* eruit zien?
9. Welke winkelformule* sluit het beste aan op de wensen en behoeftes van de potentiële doelgroepen*?
10. Aan welke voorzieningen hebben de potentiële interne gasten*, externe gasten en het personeel van zorgcentrum Campagne behoefte?

Personeel

Hoe ziet het personeelsplan eruit voor het toekomstige horecagedeelte van zorgcentrum Campagne?

1. Wat moet de personele bezetting van het horecagedeelte zijn?
2. Wat zijn de bijbehorende kosten?
3. Hoeveel FTE's* moeten minimaal ingevuld worden door vrijwilligers?
4. Wat is de gewenste productiviteit* van 1 FTE?
5. Over welke competenties moeten personeel en vrijwilligers beschikken?
6. Welke cursussen/trainingen zijn er nodig om personeel en vrijwilligers goed te laten presteren?
7. Wat moet de personele bezetting op S&M zijn om alle S&M activiteiten te organiseren en uit te voeren?

Sales & Marketing

Hoe ziet het S&M beleid voor het nieuwe horecagedeelte er uit?

1. Wat zijn de wensen, behoeften en gedrag van de potentiële doelgroepen van het horecagedeelte?
2. Welke trends en ontwikkelingen in de zorgmarkt* en op macroniveau* zijn belangrijk voor het nieuwe F&B concept?
3. Middels welke activiteiten kan er een zo goed mogelijke analyse van de markt* worden gemaakt?
4. Welke uitkomsten van de analyse van de markt en de omgeving worden gebruikt voor het horecagedeelte?
5. Hoe kunnen de potentiële doelgroepen het beste worden bereikt?
6. Van welke salesmiddelen* wordt gebruik gemaakt?
7. Wat zijn de mogelijke samenwerkingsverbanden met andere instanties en welke voordelen kunnen hier uit worden gehaald?

Kwaliteit

Hoe kan hoogstaande kwaliteit in het horecagedeelte gegarandeerd worden?

1. Wat is het toekomstige kwaliteitssysteem* en op welke gebieden wordt het toegepast?

Financieel

Hoe kan een minimaal sluitende exploitatiebegroting voor het horecagedeelte gerealiseerd worden?

1. Op welk termijn kan een sluitende exploitatie worden behaald?
2. Wat valt er onder de directe exploitatiekosten*?
3. Hoe hoog zijn de investeringskosten* ten behoeve van het horecaconcept? Wat brengen deze op?
4. Hoe kunnen de kosten zo laag mogelijk worden gehouden?
5. Met welke kengetallen* dient rekening gehouden te worden en zijn de kengetallen reëel?

1.3 Geldigheidsduur

Het concept en de daarbij horende exploitatiebegroting is gericht op het eerste jaar na opening.

1.4 Werkwijze

Aan de hand van het eerste gesprek met de opdrachtgever zijn de uitgangspunten en de opdrachtstelling gedefinieerd. Naar aanleiding hiervan zijn de hoofd- en subvragen geformuleerd. Vervolgens zijn de wensen en behoeften van alle belanghebbenden van het project geïnventariseerd. Daarnaast zijn diepte interviews gehouden en zijn er enquêtes afgenomen. Verder zijn aan de hand van desk- en fieldresearch* de mogelijkheden en beperkingen onderzocht. Hiervoor zijn diverse zorginstellingen en een nationale zorgbeurs bezocht. Uit de verkregen informatie zijn de meest relevante bevindingen bepaald. Een conceptueel model*² en een onderzoeksopzet³ zijn ontwikkeld om de hoofdstructuur van het onderzoek aangeven. Aan de hand van deze modellen is het onderzoek uitgevoerd en zijn alle hoofd- en subvragen beantwoord.

2 Bijlage 1, Conceptueel model blz. 2

3 Bijlage 2, Onderzoeksopzet blz. 3

1.5 Verantwoording

1.5.1 Representativiteit

Het onderzoek betreft de totale populatie* in de wijk Campagne. In het onderzoek is gebruik gemaakt van een enkelvoudige aselechte steekproef. In een enkelvoudige aselechte steekproef heeft elk element uit de onderzoekspopulatie een even grote kans om in de steekproef* terecht te komen. Deze enkelvoudige aselechte steekproef is uitgevoerd door middel van het enquêteren bij woningen in diverse straten van de wijk Campagne.

1.5.2 Formule

De formule voor het berekenen van de steekproefomvang is als volgt:

$$n = \frac{p(p-1)}{(a^2 / z^2) + (p(p-1) / 1310)}$$

n = steekproefomvang, de grootte van de benodigde geschikte steekproef wordt veelal bepaald door de grootte van de populatie, de gewenste betrouwbaarheid, de nauwkeurigheid en de foutmarge waarmee uitspraken kunnen worden gedaan die een zo goed mogelijk beeld geven van de werkelijkheid.

z = standaardscore, geeft aan hoeveel keer de standaarddeviatie* van het gemiddelde af ligt. Veelal worden er uitspraken gedaan op basis van een betrouwbaarheid van 95%, wat wil zeggen dat de onderzoeksresultaten in 19 van de 20 gevallen gelijk zullen zijn. Bij een betrouwbaarheid van 95% bedraagt de z-score 1,96.

a = foutmarge, ieder onderzoek op basis van een steekproef geeft afwijkingen ten opzichte van de werkelijkheid. Deze afwijking wordt foutmarge genoemd. Foutmarge betekent niet dat een respondent een fout heeft gemaakt, maar dat niet iedereen in de populatie onderzocht is. Er wordt dus verwacht dat de steekproefresultaten een bepaalde onnauwkeurigheid hebben. Over het algemeen wordt in de statistiek gewerkt met steekproefgroottes waarbij de maximale nauwkeurighedsafwijking 5% tot 10% is.

1.5.3 Berekening

Bij de berekening van de steekproefomvang is men uitgegaan van verschillende populaties. Eerst is er gerekend met een populatie van 1310. Dit is het inwonersaantal van de wijk Campagne. Door middel van het invullen van de bovenstaande formule zijn de volgende steekproef omvang berekend:

n	z ²	a
380	3,8416	4,24%
300	3,8416	4,97%
250	3,8416	5,58%
200	3,8416	6,38%
150	3,8416	7,53%
100	3,8416	9,42%

Iedere enquête is ingevuld door 1 bewoner van een woning in de wijk Campagne, ongeacht of deze woning door meerdere personen bewoond werd. Iedere ondervraagde heeft in naam van het hele huishouden de enquête ingevuld. Aangezien de wijk Campagne 740 huishoudens telt, is daarom uiteindelijk gerekend met een populatie van 740.

Door middel van het invullen van de bovenstaande formule met een steekproef van 740 huishoudens zijn de volgende uitkomsten verkregen:

n	z^2	a
380	3,8416	3,51%
300	3,8416	4,36%
250	3,8416	5,04%
200	3,8416	5,92%
150	3,8416	7,14%
100	3,8416	9,11%

Bij een steekproefgrootte van 100 en een populatie van 1310 werkt men met een nauwkeurigheid van 9,42%. Bij een populatie van 740 geven 100 enquêtes een nauwkeurigheid van 9,11%. Deze twee nauwkeurigheidscijfers liggen zo dicht bij elkaar dat gekozen is voor een nauwkeurigheid van 9,11%. Om een nauwkeurigheid van 5% te behalen hadden 300 mensen van de 1310 oftewel meer dan 250 van de 750 huishoudens ondervraagd moeten worden. Naast het feit dat dit teveel tijd in beslag zou nemen is het ook onrealistisch om te denken dat 1/3 van de huishoudens bereikbaar is om de enquête bij af te nemen. Bovendien is het in de statistiek gebruikelijk te werken met een nauwkeurigheid van 90% tot 95% en zou geconcludeerd kunnen worden dat de resultaten nog steeds nauwkeurig zijn.

1.5.4 Betrouwbaarheid

Een betrouwbaarheid van 95% betekent dat in 5% van de gevallen de steekproef de populatie niet goed weergeeft, omdat het toeval een rol speelt. Verschillende omstandigheden zoals tijd, weer en interesse beïnvloeden de betrouwbaarheid van het onderzoek.

1.5.5 Validiteit

Voor de validiteit van het onderzoek was het van belang dat er een duidelijk beeld was van wat er gemeten diende te worden. Deze validiteit is gewaarborgd omdat de vragen van de enquête zijn opgesteld aan de hand van de gewenste te verkrijgen informatie. Uiteindelijk heeft de verzamelde informatie de voorafgestelde vragen kunnen beantwoorden.

Een uitwerking van de berekening⁴ vindt u terug in de bijlagen.

⁴ Bijlage 3, Uitwerking berekening steekproefgrootte, blz. 8
 Projectgroep 8
 Service Concept Nieuwbouw Campagne

2 Food & Beverage

In het volgende hoofdstuk wordt duidelijk hoe het horecagedeelte eruit komt te zien en welke keuzes er met betrekking tot de verschillende componenten zijn gemaakt. Een duidelijke toelichting van het advies is niet alleen terug te vinden in onderstaande tekst, maar tevens in de bijlagen.

2.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om te bepalen welk F&B concept het meest geschikt is voor zorgcentrum Campagne is er allereerst onderzoek gedaan naar alle trends op het gebied van F&B concepten, restaurants in zorginstellingen en ontwikkelingen in de wensen en behoeften van de gast. Met behulp van vakbladen, internet, bedrijfsbezoeken, beursbezoek en interviews met deskundigen is er onderzoek gedaan naar de trends die toepasbaar zouden kunnen zijn op het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne. In de onderzoeksopzet⁵, is een gedetailleerd overzicht van de gebruikte onderzoeksmethoden weergegeven.

2.2 Onderzoeksresultaten en conclusies

Na afloop van de onderzoeksfase zijn alle resultaten geïnventariseerd. Dit gebeurde met behulp van geselecteerde trends⁶ uit internet- en literatuuronderzoek, een samenvatting van de interviews met deskundigen⁷ en de verzamelde informatie van het beursbezoek⁸.

Er is vervolgens gekeken naar de wensen en behoeften van de bewoners van de wijk Campagne, de aanleunwoningen, het personeel en de bezoekers van zorgcentrum Campagne. Deze informatie is met behulp van enquêtes⁹ en interviews verkregen. Uit de resultaten van deze verschillende enquêtes¹⁰ zijn met behulp van SPSS* de belangrijkste conclusies getrokken met betrekking tot het horecagedeelte:

- Smaak en sfeer zijn de meest gekozen facetten. 46% van de ondervraagden vond de smaak van het eten het belangrijkste bij een restaurantbezoek en 28% van de ondervraagden heeft gekozen voor de sfeer. Ook als de op één na belangrijkste keuze (cijfer 6) komen smaak (23%) en sfeer (36%) duidelijk naar voren.
- 39% van de mensen die een buurtwinkel bezoeken doet dit tussen 10.00 uur en 12.00 uur. 23% bezoekt de buurtwinkel liever tussen 12.00 uur en 15.00 uur.
- In de winkel moeten voornamelijk dagelijkse levensmiddelen en verse producten verkrijgbaar zijn. 25% van de ondervraagden heeft aangegeven ook graag banketwaren in de winkel terug te zien.
- 52% van de ondervraagden maakt weleens gebruik van een horecafaciliteit om een speciale gelegenheid te vieren. 58% zou gebruik willen maken van de toekomstige horecafaciliteiten van zorgcentrum Campagne om een speciale gelegenheid te vieren. De voornaamste reden om gebruik te maken van een horecafaciliteit is een verjaardag. Ook bij jubileumfeestviteiten wordt vaak gebruik gemaakt van een horecagelegenheid.
- Met behulp van deze conclusies uit de enquêtes is berekend hoeveel mensen gebruik zullen maken van het restaurant en wat hun gewenste gemiddelde besteding zal zijn:
Per lunch zullen er 78 mensen gebruik maken van het restaurant, gemiddeld willen zij €8,08 besteden. Voor de koffie kan gerekend worden op 57 personen per dag met een gemiddelde besteding van €6,53. Dagelijks komen 80 personen dineren die gemiddeld €11,25 zullen besteden en 23 personen zullen met een gemiddelde besteding van €7,87 gebruik maken van de borrelfaciliteiten.

Middels overleg en het maken van afwegingen is een concept ontwikkeld dat aansluit bij de wensen en behoeften van de doelgroepen. Diverse alternatieven en opties zijn de revue gepasseerd en afgefallen indien ze niet geschikt waren. Hieronder vindt u een opsomming van de mogelijkheden die niet vertaald zijn het concept:

- Uitbesteden aan cateraar*: Het advies om hier niet voor te kiezen is gebaseerd op het feit dat een cateraar de instelling beperkt in het doorvoeren van een eigen concept. Bovendien is uit

⁵ Bijlage 2, Onderzoeksopzet blz. 3

⁶ Bijlage 4, Horeca trends blz. 9

⁷ Bijlage 5, Ervaringsdeskundigen en workshops blz. 11

⁸ Bijlage 6, Beursbezoek Zorgtotaal blz. 13

⁹ Bijlage 7, Enquête buurtbewoners en aanleunwoningen blz. 14

¹⁰ Bijlage 8, Resultaten enquête buurtbewoners en aanleunwoningen blz. 17, Bijlage 9, Resultaten enquête bezoekers bewoners en mantelzorgers blz. 23, Bijlage 10, Wensen en behoeften personeel blz. 28

bedrijfsbezoeken gebleken dat personeel dat werkt in zorginstellingen waar de F&B is uitbesteed minder gemotiveerd is.

- Flexibele openingstijden: Uit de enquêtes is gebleken dat er weinig animo is voor het nuttigen van ontbijt in het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne. Vandaar dat ervoor gekozen is het restaurant s' ochtends gesloten te houden om de kosten laag te houden.

Een opsomming van een aantal mogelijkheden die wel zijn verwerkt in het concept zijn:

- Ontmoetingsplek: een eetmoment wordt niet alleen als noodzakelijk gezien, maar juist als een mogelijkheid om (nieuwe) sociale contacten te leggen. Daarom is gekozen voor verschillende tafels om de mogelijkheid te creëren om met kleinere groepen aan tafel te zitten of als individu aan te schuiven bij anderen. Bovendien wordt er extra aandacht besteed aan de aankleding en de sfeer die wordt uitgestraald. Mensen moeten een prettig gevoel in deze omgeving krijgen.
- Front-cooking*: Het is goed om mensen mee te laten genieten van de bereiding van een gerecht. Wanneer men kan zien hoe het eten gemaakt wordt en de geuren die hierbij vrijkomen ruikt, stimuleert dit de eetlust.

2.3 Het horecagedeelte 'De 12 waarden'

Het horecagedeelte 'De 12 waarden' zal zich, samen met het gezondheidscentrum, op de begane grond van zorgcentrum Campagne bevinden. 'De 12 waarden' zal bestaan uit: restaurant 'Waardenvol', de Plaza, een informatiebalie en de winkel. Allereerst worden het concept, de missie en de visie van het horecagedeelte toegelicht. Vervolgens zijn de onderdelen (restaurant, Plaza, informatiebalie en winkel) verder toegelicht met behulp van onder andere de volgende componenten:

- Aankleding;
- Assortiment;
- Service en beleving;
- Routing;
- Openingstijden.

Uiteindelijk wordt er een advies gegeven over de banquetingmap, arrangementen en overige voorzieningen die gewenst zijn.

2.3.1 Het concept

Het horecagedeelte heeft een geheel eigen karakter om ervoor te zorgen dat men niet het gevoel heeft in een verzorgingshuis te zijn. Om toch een link met zorgcentrum Campagne te hebben is voor de implementatie van de volgende 12 waarden gekozen:

- Respect
- Vertrouwen
- Initiatief
- Aandacht
- Vernieuwend
- Flexibiliteit
- Eerlijkheid
- Loyaliteit
- Deskundigheid
- Verantwoordelijkheid
- Duidelijkheid
- Enthousiasme

Deze waarden staan binnen de organisatie van zorgcentrum Campagne centraal en op deze manier is een extra mogelijkheid gecreëerd deze organisatiewaarden* meer onder de aandacht van zowel de gasten als het personeel te brengen. De naam van het horecagedeelte zal dan ook zijn: 'De 12 Waarden'. Het gebruik van de 12 waarden biedt tevens veel mogelijkheden voor afwisseling en creativiteit in zowel de aankleding in het horecagedeelte en de variatie van gerechten in restaurant.

Net als in het zorgcentrum zal in het horecagedeelte iedere maand een andere waarde centraal staan waarop het menu inspeelt. Dit wordt het 'Waardenmenu' genoemd. Bovendien worden de activiteiten en aankleding aangepast waardoor er iedere maand een andere uitstraling zal zijn. Een bezoek aan restaurant 'Waardenvol' zal hierdoor keer op keer een unieke beleving zijn en er wordt op een speelse manier aandacht gevraagd voor de verschillende organisatiewaarden.

De bezoekers van restaurant 'Waardenvol' ervaren een persoonlijke benadering en een uniek aanbod van eten, drinken en beleving. Daarnaast vervult het horecagedeelte een pioniersrol* in de wijk Campagne door het meenemen van de wensen en behoeften van de buurtbewoners. 'De 12 waarden' richt zich ook op externen en biedt de gast een sfeervolle avond met smakvolle gerechten tegen een betaalbare prijs.

Naast de kwaliteit van het eten en drinken onderscheidt 'De 12 waarden' zich op het gebied van persoonlijke aandacht en service. Het personeel is de sleutel tot succes en heeft als doel de gast het gevoel van "een dagje uit" te geven. Betrokkenheid en gastvrijheid leiden tot vertrouwen en zekerheid, terwijl creativiteit juist voor afwisseling en vernieuwing zorgt. Het horecagedeelte is hierdoor dynamisch, maar vergeet nooit de kern van het concept, namelijk de 12 waarden, die de gasten terugzien en het personeel en de organisatie blijven inspireren.

Missie

De missie van 'De 12 waarden' is 'Meer dan eten alleen!' Het horecagedeelte heeft een onderscheidend F&B concept waarbij organisatiewaarden en gastvrijheid centraal staan.

Visie

De visie van 'De 12 waarden' is gericht op het leveren van vraaggerichte, onderscheidende gastvrijheid. Professionaliteit en een gastvrije leef- en werkomgeving zijn hierbij belangrijk.

Specifiek voor restaurant 'Waardenvol', de Plaza en de buurtwinkel, is de visie gericht op passende producten en diensten voor de bewoners en de omgeving. Men moet het horecagedeelte zien als een plaats waar men een lekkere, gezonde maaltijd kan nuttigen tegen een aantrekkelijke prijs. Daarnaast moet de Plaza inspelen op de wens om de gehele dag een kopje koffie te kunnen drinken of een hapje te eten in een gezellige ambiance. De Plaza vormt het visitekaartje van zorgcentrum Campagne. Men moet niet het gevoel krijgen zich in een traditioneel verzorgingshuis te bevinden, maar juist in een knusse omgeving waar men graag bezoek mee naartoe neemt en het gevoel van een dagje uit ervaart. Uiteindelijk moet het horecagedeelte van zorgcentrum Campagne optimale diensten en producten aan de gasten op het gebied van eten en drinken leveren; maar ook (sociale) activiteiten en vermaak bieden.

Waarden

Zoals eerder vermeld zal iedere maand een andere waarde centraal staan. Op deze waarde wordt ingespeeld door middel van het aanpassen van het menu, het veranderen van de aankleding en het organiseren van bijpassende activiteiten. De twaalf waarden zullen aan de gast kenbaar gemaakt worden door middel van een mooi presentatie bord¹¹ bij de ingang. Deze waarden zullen tevens per maand op de menukaart vernoemd staan.

In het 'Waardenmodel'¹² wordt per maand vermeld hoe de waarde van die maand vertaald wordt naar het menu, de activiteiten en het interieur.

2.3.2 Het restaurant 'Waardenvol'

Er is voor gekozen het restaurant een eigen naam te geven om zich naar buiten toe te kunnen presenteren. De naam 'Waardenvol' is gekozen omdat dit aansluit bij het concept 'De 12 waarden' en bovendien staat voor een waardevolle beleving.

Aankleding

Het restaurant zal 100 zitplaatsen hebben. Deze 100 zitplaatsen zullen verdeeld zijn over verschillende tafels (2 couverts*, 4 couverts, 8 couverts enzovoorts). Op deze manier wordt de mogelijkheid gecreëerd om met kleinere groepen te dineren of om als individu aan te schuiven bij anderen. Belangrijk bij de inrichting van het restaurant is dat er rekening wordt gehouden met de extra ruimte die nodig is voor rollators en rolstoelen. Om te voorkomen dat de gangpaden hierdoor geblokkeerd worden zal één van de hoeken van het restaurant de mogelijkheid bieden om rollators en rolstoelen te plaatsen zonder dat dit afdoet aan de uitstraling van het restaurant door middel van een kamerscherm.

Het restaurant zal een lichte en heldere uitstraling hebben. De vele ramen zullen voor veel lichtinval zorgen en bovendien zal veel gebruik worden gemaakt van bloemen en planten in de aankleding.

¹¹ Bijlage 11, Uitwerking waarden blz. 29

¹² Bijlage 12, Het Waardenmodel blz. 30

Voor het restaurant zal één specifieke kleur gekozen worden die in meerdere facetten terugkomt (een wand, bloempotten, et cetera.). Dit geeft niet alleen een gezellige sfeer, maar ook een professionele uitstraling. Een impressie hiervan vindt u in het moodboard¹³.

Menu

Bij het samenstellen van een menu zijn twee partijen waar rekening mee moet worden gehouden. Allereerst zijn er de gasten. Zij hebben aangegeven 'smaak' en 'beleving' het meest belangrijk te vinden. Daarnaast prefereren zij verse producten en een verse bereiding tegen een betaalbare prijs. Dit is echter voor het horecagedeelte financieel niet haalbaar. Met het oog op kostenbesparing is het beter om deels gebruik te maken van halffabricaten* en 'convenience' producten*. De personeelskosten blijven hierdoor relatief laag. Daarnaast kan hierdoor een constante kwaliteit worden geleverd. Uit onderzoek is gebleken dat een kleine kaart veel voordelen¹⁴ met zich meebrengt. Met behulp van menuengineering¹⁵ zijn de kosten en verkoopprijzen van de gerechten op de menukaart¹⁶ bepaald. Alleen voor het personeel is het mogelijk een gedeelte van het dagmenu of het 'Waardenmenu' te bestellen, vanzelfsprekend wordt alleen dit gedeelte afgerekend. In het restaurant zal gebruik worden gemaakt van de volgende samenstelling van de menukaart:

- **Dagmenu**

Er zal een dagelijks variërend menu worden aangeboden dat bestaat uit drie gangen (soep, hoofdgerecht, nagerecht). Dit menu is uitermate geschikt voor de mensen die dagelijks gebruik maken van het restaurant.

- **'Waardenmenu'**

Er is ook een 'Waardenmenu'. Dit is een 3-gangen menu (soep, hoofdgerecht/eenpansgerecht, nagerecht) dat wekelijks wisselt. Dit menu zal zoveel mogelijk verbonden zijn aan de waarde van die maand.

Het is mogelijk de gerechten van bovenstaande menu's te combineren.

- **À la carte**

Het is ook mogelijk om van een à la carte kaart te bestellen. Deze kaart zal bestaan uit:

- Soep van het dagmenu / soep van het Waardenmenu / luxe soep
- Hoofdgerechten (2x vlees, 1x vis)
- Het dessert van het dagmenu / dessert van het Waardenmenu / luxe dessert

De gerechten worden aangepast aan het seizoen.

Deze gerechten zijn zeer geschikt voor de externe gasten en de bewoners die iets speciaals willen.

- **Broodjesbar**

In het restaurant zal een broodjesbar dagelijks twee soorten vers belegde broodjes aanbieden voor bezoekers en het personeel. Het personeel heeft aangegeven dat dit vooral voor de lunch gewenst is. De focus ligt op de kwaliteit, afwisseling en presentatie. Bezoekers zullen zien dat de broodjes vers worden belegd en samen met een leuke aankleding van de bar wordt meer beleving gecreëerd. De broodjesbar kan gezien worden als een eenvoudige, maar effectieve manier van front-cooking.

Roomservice

Voor de bewoners van zorgcentrum Campagne is het mogelijk de maaltijd op de kamer te nuttigen. Met behulp van een reserveringsformulier¹⁷ kan een dag van tevoren aangegeven worden welk gerecht de gast de volgende dag op de kamer geserveerd wilt hebben. Voorafgaand aan het piekmoment in het restaurant worden de gerechten koud naar de afdeling gebracht door één van de restaurantmedewerkers. Vervolgens worden de gerechten door het afdelingspersoneel geregenereerd en aan de bewoners geserveerd.

¹³ Bijlage 13, Moodboard restaurant 'Waardenvol' blz. 32

¹⁴ Bijlage 14, Voordelen kleine kaart blz. 33

¹⁵ Bijlage 15, Menuengineering blz. 34

¹⁶ Bijlage 16, Menukaart Restaurant blz. 47

¹⁷ Bijlage 17, Reserveringsformulier blz. 49

Leveranciers

Er zal samengewerkt worden met Van Hoeckel als hoofdleverancier voor food. Deze leverancier levert de meeste producten die nodig zijn voor de bereiding van de gerechten. Met de prijzen die door Van Hoeckel worden gehanteerd kan tevens een sluitende exploitatie worden gerealiseerd. Voor beverage wordt samengewerkt met Koekkelkoren dranken BV.

Service en beleving

De gasten van het horecagedeelte moeten zich vanaf het moment van aankomst tot het moment van vertrek welkom voelen. De service en beleving staan dus centraal. De uitstraling en de attitude van het personeel moeten optimaal zijn.

Vanaf het moment dat de gasten plaatsnemen in de Plaza of in het restaurant 'Waardenvol' zullen zij geholpen worden door een medewerker. Enerzijds speelt de bediening een grote rol in de beleving, anderzijds is ook het keukenpersoneel verantwoordelijk voor het prikkelen van de zintuigen van de gast. Door de laatste hand te leggen aan de gerechten in het zicht van de gast zal er worden opgemerkt dat er extra aandacht besteed wordt aan de gerechten. De geuren die hierbij vrijkomen dragen bij aan de beleving, bovendien heeft dit een positieve invloed op de verkoop. Dit is een vorm van Visual Merchandising*. In het hoofdstuk Personeel wordt dieper ingegaan op de gevraagde competenties en de rol van de medewerkers binnen het F&B concept.

Representativiteit

Eerder is genoemd dat het horecagedeelte en haar onderdelen een geheel vormen en dat er veel samenhang is te zien. Dit zal op het gebied van representativiteit vooral ook bij het personeel het geval zijn. De kleding zal daarom voorzien zijn van de naam van het horecagedeelte 'De 12 waarden', maar bovendien professioneel zijn en van goede kwaliteit.

Routing*

De gasten zullen restaurant 'Waardenvol' als een echt restaurant ervaren, waar dus ook geen mogelijkheid is de gerechten zelf te gaan halen. De bediening neemt met behulp van een orderboekje¹⁸ de bestelling aan tafel op. Alle gerechten zullen vanuit de uitgifte worden geserveerd door de bediening. De gerechten worden gedeeltelijk in de keuken geprepareerd en het bord zal in het restaurant met behulp van front-cooking worden opgemaakt. Wanneer een à la carte gerecht besteld wordt zal deze à la minute moeten worden bereid. De bestelling wordt door de bediening doorgegeven aan de keuken, maar verder zal de bediening niet in de keuken komen waardoor zij continue in het restaurant aanwezig zijn.

Openingstijden

Het restaurant 'Waardenvol' zal 7 dagen per week geopend zijn. De menukaart 's middags zal hetzelfde zijn als 's avonds, omdat veel bewoners van zorgcentrum Campagne graag 's middags warm eten, terwijl de buurtbewoners dit liever 's avonds doen. De openingstijden zijn als volgt:

Keuken: 12.00-13.30 uur (restaurant om 14.00 uur gesloten)

Keuken: 17.30-19.30 uur (restaurant om 20.00 uur gesloten)

Buiten deze openingstijden is het mogelijk een klein hapje te eten in de Plaza.

2.3.3 De Plaza

Aankleding

De Plaza is een essentieel onderdeel van het horecagedeelte waar bewoners en gasten kunnen zitten voor het nuttigen van een kopje koffie met gebak, een klein hapje tussendoor of een borrel met een snack. De Plaza zal dienen als ontmoetingsplek voor bewoners, ontvangstruimte voor bezoekers en gezellige 'huiskamer' waar het gastvrije personeel hen zal bedienen. Ook voor de Plaza geldt: een gemoedelijke sfeer creëren, toegespitst op de wensen van alle gasten. Om deze sfeer te creëren wordt gebruik gemaakt van warme kleuren en comfortabele stoelen en banken. Een impressie hiervan vindt u in het moodboard¹⁹. De Plaza biedt plaats aan 40 personen. In tegenstelling tot het restaurant zijn er voornamelijk kleine tafels, waardoor mensen in klein gezelschap kunnen zitten. In de zomer kunnen de gasten ook van een aangrenzend terras gebruik maken dat plaats biedt aan 30 personen.

¹⁸ Bijlage 18, Orderboekje Restaurant 'Waardenvol' blz. 50

¹⁹ Bijlage 19, Moodboard Plaza blz. 51

Dit terras heeft tevens aantrekkingskracht op de buurtbewoners. Met opvallend gekleurde parasollen wordt een gezellige en uitnodigende sfeer gecreëerd.

Assortiment

Iedereen kan in de Plaza genieten van een kop (luxe) koffie of thee, fris, bier, wijn en andere alcoholische versnaperingen. Er zal een geavanceerde koffiemachine in de Plaza staan, waarmee een 'Waardenvol' kopje koffie kan worden gezet. Deze koffie is zowel in de Plaza als in restaurant 'Waardenvol' te krijgen. Verder worden er ook verschillende snacks en meerdere soorten verpakt snoep en chips in de Plaza aangeboden. De verkrijgbare producten en de daarbij behorende prijzen zijn op de menukaart²⁰ terug te vinden.

Openingstijden

De Plaza zal geopend zijn van maandag tot en met zondag van 09.00 's ochtends tot 21.00 's avonds. De Plaza zal na 15.00 uur en op zondag ook als informatiepunt fungeren omdat de informatiebalie dan gesloten is. Het terras zal dezelfde openingstijden hebben tijdens mooie voorjaar- en zomerdagen.

Service

De Plaza zal het visitekaartje van zorgcentrum Campagne zijn. Optimale service is hierbij een vereiste. Gasten zullen aan tafel bediend worden door een medewerker en/of vrijwilliger. Met name deze persoonlijke 'touch' is zeer belangrijk. De medewerkers besteden veel aandacht aan de gasten en zorgen naast een vertrouwde omgeving voor een hoog serviceniveau en een goede sfeer. Bovendien is de Plaza een ideale plek voor het personeel om een tussendoortje te nuttigen.

2.3.4 De winkel / informatiebalie

De winkel van het horecagedeelte 'De 12 waarden' zal een plek zijn waar bewoners hun dagelijkse boodschappen kunnen doen. De winkel zal tevens een wijkfunctie* bekleden voor de buurtbewoners die hun laatste (verse) boodschappen moeten doen. Direct naast de kassa van de winkel zal de informatiebalie gevestigd zijn waardoor de winkel en de informatiebalie een dubbelfunctie bekleden. Hierdoor is er slechts 1,2 FTE nodig om deze 2 functies in te vullen waardoor personeelskosten worden bespaard. Door de kleine hoeveelheid binnenkomende telefoontjes bij de informatiebalie en het maximale aantal bezoekers van 40 aan de winkel is het mogelijk deze functies door 1,2 FTE in te vullen.

Openingstijden

De winkel en de informatiebalie zullen van maandag tot zaterdag van 10.00 tot 15.00 uur geopend zijn. Dit sluit aan op de wensen en behoeftes van de potentiële bezoekers van de winkel. Na 15.00 uur en op zondag kan de gast met zijn/haar vragen terecht in de Plaza.

Assortiment

Het assortiment zal grotendeels bestaan uit kruidenierswaren*, tijdschriften, schoonmaakmiddelen, wasmiddelen, bloemen, conserven, vlees, maar ook versproducten zoals aardappels en een aantal soorten verse groenten en fruit. Bovendien wordt er ingespeeld op de verschillende waarden door middel van speciale acties en producten. Ook is er een vriezer met een klein assortiment aan diepvriesproducten, zoals pizza's, diepvriesgroenten, afbakbroodjes en snacks. Het is ook mogelijk voor de zelfstandige woonunits gebruik te maken van de producten die in de winkel te krijgen zijn. Echter zullen de zelfstandige woonunits in principe direct via de leverancier inkopen.

Personeel

De medewerker die in de winkel/informatiebalie werkt moet over verschillende capaciteiten beschikken. Hij/zij is enerzijds verantwoordelijk voor het verstrekken van informatie aan bezoekers van zorgcentrum Campagne en daarnaast verantwoordelijk voor de inkoop, verkoop en uitstraling van de winkel.

Serviceniveau

Klanten pakken zelf de spullen die men nodig heeft, maar hulp is altijd mogelijk. Vooral kennis van producten en het persoonlijke contact met de gast maakt een bezoek aan de winkel aangenamer. Het serviceniveau is hetzelfde als bij de overige onderdelen van het horecagedeelte. Hierdoor worden gasten geprikkeld om ook de andere onderdelen van het horecagedeelte te bezoeken.

²⁰ Bijlage 20, Menukaart Plaza blz. 52

Presentatie

De winkel en informatiebalie sluiten aan bij het restaurant en de Plaza door overzichtelijk te zijn en een aangename ambiance te bieden. Gemak en service zijn het belangrijkste. Hierbij kan gedacht worden aan groot vermelde prijzen en veel ruimte tussen de schappen. De winkel zal nostalgisch aandoen²¹ door middel van 'oude' accessoires zoals foto's, recepten en schilderijen. Door de ruimte nostalgisch in te richten wordt de gast herinnert aan vroeger en krijgt het boodschappen doen een extra dimensie. Er is één balie die fungeert als kassa voor de winkel en tevens als informatiebalie.

2.3.5 Banqueting

Uit de enquêtes is naar voren gekomen dat er vraag is naar banquetingfaciliteiten* in de wijk Campagne. 'De 12 Waarden' zal in de toekomst beschikken over minimaal één zaal die mensen kunnen afhuren voor persoonlijke gelegenheden zoals een diner, verjaardag of receptie. Met behulp van een banquetingmap²² wordt de gast een pakket op maat aangeboden. Essentiële informatie, zoals de prijzen, indeling van de zaal en F&B arrangementen is in deze map terug te vinden. Bij het samenstellen van de banquetingmap is gekeken naar de verschillende samenwerkingsverbanden die kunnen worden aangegaan. Het is mogelijk een banquetingzaal af te huren voor bijvoorbeeld een koffietafel. Dit koffietafelarrangement is tot stand zijn gekomen door de mogelijke samenwerking met een begrafenisondernemer.

2.3.6 Extra voorzieningen

Uit bestudering van de laatste trends & ontwikkelingen in de zorgsector en de horeca alsmede de resultaten van de enquêtes zijn diverse voorzieningen geselecteerd die zorgcentrum Campagne zou moeten aanbieden. Sommige voorzieningen gelden specifiek voor het concept 'De 12 waarden'. De belangrijkste voorzieningen zijn hieronder opgesomd en voorzien van een korte toelichting.

Restaurant 'Waardenvol':

- Zelftap- ijsmachine: deze extra voorziening zal aangeboden worden in het teken van het creëren van beleving. Tevens overtreft het verwachtingen van bewoners en gasten van het zorgcentrum. Fieldresearch bevestigde dat een zelftap- ijsmachine een goede investering zou zijn. Bij bijna iedere bezochte instelling gaven bewoners aan te genieten van de ijsjes die aangeboden werden of zij gaven aan ijs te missen.

De Plaza

- Terras: hier kan men in de lente en zomer een drankje nuttigen of een hapje eten. Als extra service wordt er ook buiten geserveerd.
- Bibliotheek en leestafel: deze voorzieningen worden in de Plaza aangeboden om gasten de mogelijkheid te geven in een rustige, aangename omgeving de krant te lezen. Tevens zal er een kleine bibliotheek aanwezig waar op vastgestelde tijden boeken te leen worden aangeboden. Dit is mogelijk voor de bewoners van het zorgcentrum en de bewoners van de aanleunwoningen. De boekenkasten zullen bovendien een gemoedelijke, huiselijke sfeer uitstralen.
- Kinderhoek: deze voorziening is voor de (klein)kinderen van bewoners en alle overige gasten. De kinderhoek zal voorzien zijn van tekeningen, kleurpotloden, puzzels en boekjes.
- Computers: In de Plaza zullen twee computers staan waar bewoners en bezoekers gratis gebruik kunnen maken van internet enzovoorts. Dit is een extra service voor de gasten.

Door deze faciliteiten aan te bieden kan er vanuit worden gegaan dat mensen langer in de Plaza zullen blijven en daardoor meer zullen besteden.

2.3.7 Aanbevelingen en suggesties

- Pinautomaat: deze faciliteit zou in kunnen spelen op de vraag van de buurtbewoners en de bewoners van het zorgcentrum naar de aanwezigheid van een pinautomaat in de wijk Campagne. Deze service is een extra kans om middels goede promotie de gebruikers ook het restaurant, de Plaza en de winkel te laten bezoeken.
- Voorzieningen: er is een groeiende behoefte aan voorzieningen als een stomerij, fotoservice, telefoonkaarten, ansichtkaarten, tijdschriften en een bloemenshop. Het is een mogelijkheid om

²¹ Bijlage 21, Moodboard Winkel blz. 53

²² Bijlage 22, Banquetingmap blz. 54

voor (één van) deze diensten een samenwerkingsverband aan te gaan met een leverancier van deze producten. Dit zijn producten/diensten die in de winkel aangeboden zouden kunnen worden.

- **Moestuin:** om de bewoners van zorgcentrum Campagne nog eens extra bij het 12 waarden concept te betrekken is het een optie om een moestuin aan te leggen. Deze kan door een aantal bewoners onder leiding van een medewerker worden bijgehouden. Bij de implementatie van de waarde 'Eerlijkheid', wordt gebruik gemaakt van biologische producten uit eigen moestuin. De moestuin kan midden in de hal geplaatst worden. Bij de (nieuw)bouw van zorgcentrum Campagne zou een patio kunnen worden gerealiseerd in de binnenkomsthal.
- **Logo:** Het is goed een eigen logo te hebben voor het horecagedeelte om herkenbaar te zijn voor de gast. Dit logo zou men terug kunnen laten komen bij de ingang, op de kleding van het personeel, et cetera.

3 Personeel

Zoals in de conceptbeschrijving duidelijk naar voren is gekomen, is het personeel heel belangrijk voor de beleving van de gast. In dit hoofdstuk zal beschreven worden welk onderzoek er is gedaan, om vervolgens antwoord te kunnen geven op vraagstukken over onder andere FTE's, bijbehorende kosten en gevraagde competenties.

3.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Met behulp van Manning* is berekend hoeveel FTE's er nodig zijn. Daarnaast is er door middel van 'deskresearch' onderzocht wat de personeelskosten zouden bedragen volgens de CAO VVT* en heeft een interview met ervaringsdeskundige Dhr. Hoppener van de Hoge Hotelschool Maastricht geholpen bij het maken van keuzes op het gebied van trainingen.

3.2 Onderzoeksresultaten en conclusies

Om in te kunnen schatten wat de gewenste personeelsbezetting is, moest er gekeken worden naar de gemiddelde bezetting. Op basis hiervan is met behulp van Manning²³ de skeletbezetting* voor het personeel gemaakt.

Uit de Manning is uiteindelijk naar voren gekomen hoeveel FTE's er nodig zijn. Vervolgens is met behulp van salarisschaalverdeling gekeken hoeveel iedere werknemer gemiddeld verdiend.

Een ander gedeelte van het onderzoek waren de minimum eisen die aan het personeel gesteld zullen worden. Met behulp van de website van Koninklijk Horeca Nederland en de toekomstige situatie van het horecagedeelte zijn functieomschrijvingen²⁴ opgesteld per werknemer.

Bij het onderzoek naar de trainingen werden wij o.a. geholpen door Dhr. Hoppener van de Hoge Hotelschool Maastricht. "Is het personeel bezig met het voeden van cliënten of met het bedienen van gasten?" Bovendien werd tijdens de bedrijfsbezoeken al snel duidelijk dat de ervaring van de gast grotendeels in handen ligt van het personeel.

Vervolgens is gekeken naar verschillende beloningssystemen. Naar aanleiding van bedrijfsbezoeken, literatuuronderzoek en eigen creativiteit is een passend beloningssysteem voor de werknemers van het horecagedeelte 'De 12 waarden' opgesteld.

3.3 Advies

3.3.1 Personele bezetting (ook voor S&M)

Zoals hierboven al beschreven werd, is met behulp van Manning een personeelsbezetting uitgerekend. In het horecagedeelte zullen de volgende medewerkers werkzaam zijn:

Teamleider Hoteldiensten	1 FTE
Supervisor Restaurant	1 FTE
1 ^e medewerker Restaurant	1,6 FTE
Medewerker Restaurant	1,9 FTE
Medewerker Plaza	4 FTE
Winkel en Informatiebalie medewerker	1,2 FTE
Chefkok	1 FTE
Kok productie	2,8 FTE
Hulpkok	1,1 FTE
Stewarding*	1 FTE
Stagiair restaurant	1 FTE
Stagiair keuken	1 FTE

23 Bijlage 23, Manning blz. 63

24 Bijlage 24, Functieomschrijvingen Personeel blz. 66

Zoals in het organigram²⁵ te zien is, heeft de Teamleider Hoteldiensten de eindverantwoordelijkheid voor het totale horecagedeelte. Hij/zij stuurt vervolgens de Supervisor Restaurant en Chefkok aan die op hun beurt de medewerkers aansturen. Belangrijk om op te merken is dat de Supervisor Restaurant tevens verantwoordelijk is voor diverse S&M taken. De Supervisor Restaurant zal gemiddeld 4 uur per week bezig zijn met de S&M activiteiten en 3,5 uur met de banquetingactiviteiten. Deze 3,5 uur is gebaseerd op 3,5 partij per week. Zoals in bovenstaand schema geconcludeerd kan worden zijn de FTE's in de Plaza het hoogst. Dit is te verklaren door de lange openingstijden. Het totale aantal FTE's bedraagt: 18,6.

3.3.2 Personeelskosten

De totale personeelskosten bedragen € 515.625,- Dat is 48% van de omzet. Dit percentage is hoog, maar te verklaren door het feit dat een gedeelte van de gasten die in het restaurant 'Waardenvol' komen eten of de Plaza zullen bezoeken meer aandacht nodig hebben van het personeel. Op het moment dat dit niet nodig was zou er in de bediening met minder FTE's gewerkt kunnen worden wat vanzelfsprekend zou betekenen dat de personeelskosten lager zouden zijn. Bovendien wordt het percentage berekend in verhouding tot de omzet die in het totale horecagedeelte vrij laag zal blijven door de lage verkoopprijzen die de gast geboden worden. Daarnaast is een belangrijk onderdeel van het F&B concept 'service' en is een ruime skeletbezetting opgesteld. In de personeelskosten is nog geen rekening gehouden met het feit dat sommige functies ingevuld kunnen worden door vrijwilligers. Indien hier voor gekozen wordt dan zullen de personeelskosten vanzelfsprekend dalen. Een andere reden waarom de personeelskosten hoger zijn dan in een andere horecagelegenheid is omdat de CAO Horeca lagere lonen koppelt aan dezelfde functies als in de CAO VVT, waarmee in dit geval gerekend is.

3.3.3 Vrijwilligers en stagiaires

Belangrijk bij de inzet van vrijwilligers is het besef dat de eindverantwoordelijkheid niet aan hen kan worden gegeven. De vrijwilligers moeten ingezet worden om extra service te kunnen bieden. Hieronder kunnen de kleine taken worden verstaan die voor de gast belangrijk zijn, zoals het indekken van tafels, het aannemen van jassen, het inschenken van water, het rondbrengen van drankjes et cetera. Deze taken leiden ook vaak tot veel interactie en persoonlijk contact met de gast welke redenen zijn voor mensen om vrijwilligerswerk te doen. De reden om vrijwilligers niet dezelfde taken te geven als het vaste personeel is omdat er aan de vrijwilligers normaal gesproken geen minimumeisen worden gesteld. Zodra blijkt dat de vrijwilligers dezelfde capaciteiten bezitten als het vaste personeel dan kunnen de betaalde krachten vervangen worden door vrijwilligers.

Er is voor gekozen om stagiaires in de keuken en de bediening in te zetten. Voor zowel de keuken als de bediening is 1 FTE gerekend, waardoor de personeelskosten laag kunnen worden gehouden. Tevens hebben stagiaires vaak up-to-date kennis en is kan men ook in de toekomst een belangrijke rol spelen.

3.3.4 Productiviteit

De productiviteit per werknemer bedraagt € 57.644,-. De productiviteit zegt feitelijk hoeveel omzet 1 werknemer per jaar genereert. Wanneer dit getal vergeleken wordt met horecakengetallen kan geconcludeerd worden dat de productiviteit van de werknemers in het horecagedeelte laag ligt. Dit is te verklaren door de in verhouding lage omzet die veroorzaakt wordt door de lage verkoopprijzen. Daarnaast besteedt het personeel extra veel tijd aan de gast in vergelijking tot een gewone horecagelegenheid, waardoor meerdere mensen nodig zijn om dezelfde omzet te behalen.

3.3.5 Competenties

Een van de belangrijkste aspecten van het personeelsbeleid is dat er in de bediening van het restaurant en de Plaza gewerkt wordt met polyvalent personeel*. Dit kenmerk van het personeelsbeleid leidt tot kostenbesparing. Voor het personeel zelf biedt het ook voordelen. Doordat iedere medewerker meerdere facetten van het bedrijf krijgt te zien blijft de motivatie hoog door de afwisseling en wordt bovendien zelfontwikkeling gestimuleerd.

²⁵ Bijlage 25, Organigram blz. 74

Van ieder personeelslid en vrijwilliger wordt verwacht dat men voldoende aandacht besteedt aan uiterlijk en persoonlijke hygiëne. Een verzorgd uiterlijk, met name opgestoken of bij elkaar gebonden haren, een lichte make-up en geen sieraden zijn belangrijk. Ook nette kleding en gesloten schoeisel zorgen voor een goede uitstraling. Ieder personeelslid krijgt bedrijfskleding en er wordt verwacht dat iedereen deze ook draagt als hij of zij werkzaam is. Ook van vrijwilligers wordt verwacht dat zij er netjes en verzorgd uit zien. Zij krijgen ook een sloof of andere gepaste bedrijfskleding. Het horecagedeelte zal verantwoordelijk zijn voor het wassen van de bedrijfskleding.

Het volgende belangrijke punt is dat de medewerkers zich moeten realiseren dat de Missie van het horecagedeelte: *'Meer dan eten alleen'* is. De gast komt voor een ervaring, een dag/avond uit. Gastvrijheid staat dus centraal. Van iedere medewerker wordt daarom verwacht dat hij/zij naast het beschikken over taakgerichte competenties ook over voldoende sociale vaardigheden beschikt.

- Het personeel is op de hoogte van de Missie en vertaalt deze naar haar werkzaamheden;
- Het personeel weet de gast spontaan en proactief te ontvangen en te bedienen;
- Het personeel kent de basisvaardigheden van de horeca (opnemen, uitvragen, serveren, et cetera.).

Om het Waardenconcept een kans van slagen te geven moet in de eerste plaats het personeel op de hoogte zijn van de waarden en de bijbehorende activiteiten. Er wordt geadviseerd de waarde van de maand iedere week te bespreken tijdens een korte briefing*, voorafgaande aan de dienst. In deze briefing kan besproken worden hoe ieder personeelslid deze waarde uit kan dragen en/of wat hij/zij al gedaan heeft met deze waarde. Op deze manier krijgt de waarde een tastbare rol en blijft ze leven onder de medewerkers. De Supervisor Restaurant organiseert deze briefing.

3.3.6 Werving en selectie

Het werving- en selectiebeleid van zorgcentrum Campagne moet voor het horecagedeelte vooral gericht zijn op de competenties en vaardigheden die specifiek voor de horeca belangrijk zijn. Aan de hand van de functieomschrijvingen zal een competentieprofiel gemaakt worden welke op internet of in personeelsbladen de vacature zal vormen. De selectieprocedure zal verder bestaan uit een sollicitatiegesprek waarbij de Teamleider Hoteldiensten en de Supervisor Restaurant aanwezig zijn. De inhoud van het gesprek zal vooral gaan over de persoonlijke motivatie en de sociale en communicatieve vaardigheden. Iedere nieuwe medewerker heeft een proeftijd van 1 maand. Daarna zal een beoordelingsgesprek plaatsvinden waarin de kandidaat wordt bericht over zijn/haar prestaties en de visie van het bedrijf over een vaste aanstelling.

3.3.7 Cursussen en Trainingen

Iedere nieuwe medewerker of vrijwilliger krijgt voorafgaand aan de eerste werkdag een map met uitgebreide informatie over het concept en de visie en missie van het horecagedeelte. Hierdoor is het voor de medewerker direct duidelijk welke waarden in het bedrijf centraal staan en hoe deze vertaald worden naar het horecagedeelte. Op de eerste werkdag krijgt de nieuwe werknemer een aangewezen buddy die hem gedurende de eerste weken begeleidt en waarop hij/zij kan terugvallen voor vragen.

Er wordt geadviseerd iedere werknemer, voor de opening van het horecagedeelte, een horecatraining te laten volgen via de Hoge Hotelschool Maastricht. Hierdoor beschikt iedere werknemer over dezelfde voorkennis en basisvaardigheden waardoor een constante servicekwaliteit gewaarborgd blijft. Er is voor deze training gekozen omdat in verhouding tot andere consultants de Hoge Hotelschool Maastricht een lager bedrag vraagt voor een training. Bovendien beschikken zij over alle basiskennis van gastvrijheid en horeca.

Ieder personeelslid krijgt één keer per jaar een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Hierin zal naar voren komen of de medewerker tevreden is en zal duidelijk worden of de manager positief is over het presteren van de medewerker. Bovendien wordt duidelijk welke cursus- en trainingsbehoeften de medewerker heeft of welke noodzakelijk zijn. Deskundigheidsbevordering van medewerkers is in de organisatie erg belangrijk. Er wordt samen met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld.

3.3.8 Beloningssystemen

Één van de motivatiemethoden op het gebied van personeel is het werken met een beloningssysteem. Iedere medewerker komt in aanmerking voor de *'waardenvolle horecamedewerker van de maand'* titel.

Hiervoor komt die medewerker in aanmerking die gedurende een maand de desbetreffende waarde het meeste tot uiting heeft laten komen. Dit wordt gemeten door middel van nominaties van collega's en gasten. Als beloning wordt het cafetariasysteem gehanteerd. Het cafetariasysteem is een systeem waarbij de werknemer uit een aanbod van verschillende dingen mag kiezen wat hij/zij prefereert. In dit 'cafeteria- assortiment' zouden bijvoorbeeld boekenbonnen, bloemenbonnen, of een gratis diner voor twee kunnen worden opgenomen.

Halfjaarlijks zal een borrel in het restaurant 'Waardenvol' plaatsvinden voor al het personeel van zorgcentrum Campagne.

Elk half jaar wordt een enquête onder de gasten verspreid die betrekking heeft op het horecagedeelte 'De 12 waarden.' De uitslag van deze enquête wordt uitgedrukt in een rapportcijfer. Is het cijfer hoger dan een 7, dan wordt er dat half jaar een extra personeelsuitje georganiseerd voor het personeel van het horecagedeelte.

3.4 Aanbevelingen en suggesties

Voor training in selectiegesprekken zou contact opgenomen kunnen worden met de Hoge Hotelschool Maastricht. Mede door hun eigen strenge selectieprocedure en de vele ervaren communicatiedocenten zullen zij de aangewezen instantie zijn u daarin te adviseren.

Omdat het niet rendabel is het personeel de koffie van de Plaza aan te bieden maar zij toch graag koffie nuttigen tijdens werktijd, zou het een mogelijkheid kunnen zijn alle medewerkers van zorgcentrum Campagne koffie achter de schermen aan te bieden door het plaatsen van een koffiemachine. Hier kunnen de medewerkers zelf koffie pakken die qua inslag goedkoop is en bovendien zijn de medewerkers van het horecagedeelte op die manier geen tijd kwijt aan het voorzien van koffie aan hun collega's.

4 Sales en Marketing

Bij de ontwikkeling van een geschikt F&B concept voor zorgcentrum Campagne is gekeken naar de huidige trends en marktontwikkelingen in diverse branches, in het bijzonder in de zorg en de horeca. Om het concept te laten beantwoorden aan de wensen van de potentiële doelgroepen is er marktonderzoek gedaan. Hiervoor zijn diverse vormen van onderzoek gehanteerd.

4.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Uit bestudering van literatuur en de verkregen informatie van ervaringsdeskundigen is naar voren gekomen dat er zowel desk- als fieldresearch nodig was om de omgeving en de markt goed te analyseren. Als fieldresearch zijn enquêtes afgenomen en zijn vooruitstrevende zorginstellingen binnen en buiten Maastricht bezocht. Het gebruik van enquêtes is een goed instrument om betrouwbare informatie te verkrijgen, waarmee keuzes voor het concept statistisch kunnen worden onderbouwd.

In de onderzoeksopzet²⁶ is te zien welke onderzoeksinstrumenten werden gebruikt

4.2 Onderzoeksresultaten en conclusies

Uit het buurtonderzoek²⁷ bleek onder andere, dat er in de wijk Campagne behoefte is aan horecafaciliteiten. Tijdens de bedrijfsbezoeken²⁸ werd gebruik gemaakt van een kijkwijzer²⁹ om ieder bedrijf op dezelfde punten te analyseren.

De belangrijkste resultaten uit de enquêtes³⁰, met betrekking tot S&M zijn als volgt:

- 85 % van de ondervraagden wenst op de hoogte te worden gehouden over de horecafaciliteiten van zorgcentrum Campagne. (83% van de aanleunwoningen en 88% van de wijkbewoners)
- De wijkbewoners en de bewoners van de aanleunwoningen vinden allebei dezelfde informatie het belangrijkste, namelijk informatie over het menu en de daarbij horende prijzen en de algemene informatie. 39% van de bewoners van de aanleunwoningen geeft aan ook graag op de hoogte te worden gehouden van de thema diners en activiteiten. De buurt vindt dit minder belangrijk.
- 94% van de bewoners van de aanleunwoningen wil via folders op de hoogte worden gehouden. Bij de wijkbewoners wil 65% via folders op de hoogte worden gehouden. 21% van de wijkbewoners wil graag geïnformeerd worden via internet.

4.3 Advies

De belangrijkste Sales doelgroepen zijn:

- De bewoners van zorgcentrum Campagne en de aanleunwoningen;
- De buurtbewoners van de wijk Campagne;
- De mantelzorgers*, familie en bezoekers;
- Het personeel.

De geschikte Salesinstrumenten voor het aantrekken van deze doelgroepen staan vermeld in het Salesplan³¹ en de bijbehorende Salesmix³². De hoofdinstrumenten zijn folders en drukwerk, de vernieuwde website en 'direct mail'. Dit laatste instrument speelt in op de belangrijke rol van internet. Internet kan in de toekomst ook gebruikt worden voor onder andere reserveringen. Met de uitkomsten van de enquête is de gemiddelde besteding van de bezoekers berekend, waarmee in combinatie met de respons op de Salesinstrumenten berekend is wat de opbrengsten per instrument zullen zijn. Het gebruik van de winkel en hieruit voortvloeiende inkomsten zijn ook meegenomen in deze mix. Uiteindelijk wordt er met de promotie-instrumenten €153.298,- gegenereerd. Dit bedrag zal zonder de instrumenten niet kunnen worden behaald. Naast deze inkomsten vormen de inkomsten uit mond-tot-mond reclame en de bestedingen van het totale gezelschap de resterende inkomsten, die ook in de exploitatiebegroting zijn weergegeven. Een kleine groep bezoekers zal ook via het

²⁶ Bijlage 2, Onderzoeksopzet blz. 3

²⁷ Bijlage 26, Buurtonderzoek blz. 75

²⁸ Bijlage 27, Bedrijfsbezoeken blz. 76

²⁹ Bijlage 28, Kijkwijzer blz. 78

³⁰ Bijlage 8, Resultaten enquête buurtbewoners en aanleunwoningen blz. 17, Bijlage 9, Resultaten enquête bezoekers bewoners en mantelzorgers blz. 23, Bijlage 10, Wensen en behoeften personeel blz. 28

³¹ Bijlage 29, Salesplan blz. 79

³² Bijlage 30, Salesmix blz. 81

gezondheidscentrum tot het horecagedeelte worden aangetrokken. De promotie-instrumenten dienen ieder jaar goed geïnventariseerd te worden waarbij het belangrijk is dat elk instrument rendabel* is. Momenteel zijn de instrumenten rendabel en is er een goede verhouding tussen de kosten en de opbrengsten per instrument.

4.4 Aanbevelingen en suggesties

Samenwerkingsverbanden worden aangegaan met als doel kosten uit te sparen, kennis uit te wisselen of meer omzet te genereren. Hieronder staat een opsomming van partijen met wie contact opgenomen kan worden voor een samenwerkingsverband en met welke reden. Er is tot op heden nog geen contact opgenomen met onderstaande partijen in verband met het ontbreken van het uiteindelijke product (het horecagedeelte) waarmee uiteindelijk het samenwerkingsverband aangegaan zou worden. Zodra de definitieve invulling van het horecagedeelte bekend is zou contact opgenomen kunnen worden met:

Profit (Met onderstaande partijen kan directe omzet worden behaald)

VVV*

Door een samenwerkingsverband aan te gaan met de VVV zou een winstvoordeel voor het restaurant 'Waardenvol' kunnen ontstaan door een fietsroute langs het restaurant te organiseren. Hiervoor kunnen leuke arrangementen worden aangeboden. Denk hierbij aan koffie en vlaai op het terras, het ophalen van lunchpakketten, borrelhapjes, et cetera.

Uitvaartcentra

Zoals in de banquetingmap vermeldt staat kan men bij het horecagedeelte 'De 12 waarden' koffietafels organiseren. Dit is aan te raden omdat tegenover zorgcentrum Campagne een begraafplaats gesitueerd is. Zodra 'De 12 waarden' geopend is zal er met verschillende begrafenisondernemers om de tafel gezeten moeten worden om te kijken in hoeverre 'De 12 waarden' samen zou kunnen werken met verschillende uitvaartcentra. Hieruit kan een redelijke constante omzet voortvloeien.

Non profit (Onderstaande partijen dienen ter ondersteuning van het concept)

Kunstacademie

Het restaurant zal aangekleed worden met kunst. Iedere twee maanden zal de kunst verwisseld worden zodat deze aansluit bij de waarden die deze maanden centraal staan. Om dit te kunnen realiseren zou een samenwerkingsverband met de kunstacademie een optie kunnen zijn. De kunstacademie Maastricht heeft aangegeven vaker deze samenwerkingsverbanden aan te gaan en is daarin zeker geïnteresseerd.

Harmonie

Voor de bezoekers van restaurant 'Waardenvol' zou het een meerwaarde zijn als er zo nu en dan live entertainment zou zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de plaatselijke harmonievereniging.

Dans

Naast live muziek zou het een toevoeging zijn aan de beleving als er dansvoorstellingen plaatsvinden. Hiervoor zou contact opgenomen kunnen worden met de Vakopleiding Dans Maastricht of Kumulus (Centrum voor kunsten).

Bibliotheek

In de leeshoek bij de Plaza kan een grote boekenkast geplaatst worden die gevuld zal zijn met boeken van een bibliotheek. 1 x per week kunnen de bewoners hier op een bepaald tijdstip boeken lenen en desgewenst een boek bestellen dat op dat moment niet aanwezig is.

Wereldwinkel

In de maand juli zou, passend bij de waarde 'Eerlijkheid' een kleine 'Fairtrade' markt in zorgcentrum Campagne gehouden kunnen worden. Hiervoor zou samengewerkt kunnen worden met bijvoorbeeld de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels.

5 Kwaliteit

Bij het waarborgen en verbeteren van kwaliteit in een bedrijf worden vaak kwaliteitssystemen gebruikt. Hetzelfde geldt voor het waarborgen en verbeteren van een concept. Niet elk kwaliteitssysteem is toepasbaar op horecagedeelte 'De 12 Waarden'. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke systemen er zijn en welk kwaliteitssysteem het best gebruikt kan worden voor het horecagedeelte 'De 12 waarden'.

5.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om uiteindelijk het juiste kwaliteitssysteem te kiezen hebben we onderzoek³³ gedaan naar de bestaande kwaliteitsmodellen en hun eigenschappen.

5.2 Onderzoeksresultaten en conclusies

Onderzocht zijn de kenmerken, voor- en nadelen van de volgende kwaliteitsmodellen³⁴:

- Het ServQual model
- Het ServPerf model
- INK-Model
- De Deming Cirkel
- SixSigma
- HACCP
- Prezo

Bij het meten van kwaliteit zijn 4 verschillende benaderingen te onderscheiden, namelijk productgerichte benadering, productiegerichte benadering, gastgerichte benadering en prijs-kwaliteitsverhoudingen.

5.3 Advies

Dit advies over het kwaliteitsbeleid is specifiek voor het nieuwe horecagedeelte 'De 12 Waarden' en niet voor het gehele zorgcentrum.

De kwaliteit van de voeding en service van 'De 12 Waarden' in zorgcentrum Campagne dient regelmatig gecontroleerd en gemeten te worden. Naast het gebruik van HACCP zal ook met de Deming Cirkel gewerkt worden.

Hieronder zal beschreven worden hoe het bovenstaande geïmplementeerd kan worden bij het horecagedeelte 'De 12 waarden'.

Productgerichte benadering

Om de kwaliteit van het geleverde product, maar ook van de ingekochte producten te kunnen waarborgen en verbeteren wordt een combinatie van kwaliteitssystemen geadviseerd.

Horecagedeelte 'De 12 Waarden' heeft te maken met HACCP, bij de inkoop en verkoop van de producten. Bij de productgerichte benadering valt ook te denken aan de inkoop van producten voor de winkel. Hierbij kan de kwaliteit door het gebruik van de Deming Cirkel gewaarborgd en verbeterd worden. De Deming Cirkel werkt met de stappen 'plan', 'do', 'check', 'act', en is op alle benaderingen van kwaliteit toepasbaar. Met betrekking tot bijvoorbeeld de winkel zou de Deming Cirkel op deze manier kunnen worden geïmplementeerd:

- PLAN: er wordt geïnventariseerd welke producten in de winkel nodig zijn.
- DO: de benodigde producten worden bij de verschillende leveranciers besteld.
- CHECK: bij levering van de producten wordt nagegaan of alle bestelde producten daadwerkelijk zijn geleverd.
- ACT: wanneer dit niet het geval is, wordt een nieuwe bestelling gemaakt of wordt contact opgenomen met de leverancier voor nalevering.

Bij deze cyclus is het makkelijk te reageren (ACT) op de fouten die zijn opgemerkt bij het controleren (CHECK) van de uitgevoerde (DO) processen.

³³ Bijlage 2, Onderzoeksopzet blz. 3

³⁴ Bijlage 31, Kwaliteitsmodellen blz. 83

Productiegerichte benadering

Deze benadering beoordeelt de kwaliteit van de productie en distributie van de producten. Een voorbeeld hiervan kunnen de verschillende checklists voor bijvoorbeeld de temperatuurbewaking zijn. Hieronder kan tevens een stickersysteem worden verstaan waarmee wordt bijgehouden hoe lang iets in de koelkast staat of geopend is. Uiteraard kan hier De Deming Cirkel ook bij worden gebruikt. Wanneer het vaker voorkomt dat producten in de keuken van restaurant 'Waardenvol' moeten worden weggegooid omdat ze niet langer houdbaar zijn, kan door middel van De Deming Cirkel achterhaald worden waar het probleem ligt en vervolgens kan hier een oplossing voor worden gevonden.

Gastgerichte benadering

Hierbij wordt uitgegaan van de eisen die de gasten ten aanzien van kwaliteit hebben. Hierbij is van belang dat duidelijk is wat de gasten onder kwaliteit verstaan. Hier wordt in de maand maart op ingespeeld. Dit wordt gedaan door middel van enquêtes. Voor de medewerkers is dit een vorm van de derde stap van de Deming Cirkel (check). De eindverantwoordelijke van het horecagedeelte, de Teamleider Hoteldiensten, kan als doelstelling hebben dat iedere medewerker de opgedane kennis tijdens de hospitality cursus verwerkt in zijn werkzaamheden. Dit kan gecheckt worden door de Supervisor Restaurant. Tijdens beoordelingsgesprekken zal het personeel dan gewezen worden op de punten die verbeterd moeten worden.

Prijs-kwaliteitverhouding

Deze benadering is ook een belangrijk aspect voor het horecagedeelte. Er moet voor de cliënten die bij de dagverzorging komen altijd een maaltijd voor eenzelfde prijs te krijgen zijn. Deze maaltijden moeten voor de buurtbewoners ook een goede kwaliteit hebben zodat deze in het restaurant komen en blijven eten. Ook bij dit aspect geldt dat door middel van enquêtes gemeten kan worden of het horecagedeelte voldoet aan de eisen van de gast op het gebied van prijs-kwaliteitverhouding.

6 Financieel

Één van de belangrijkste randvoorwaarden voor dit adviesrapport is dat er een op zichzelf staande minimaal sluitende exploitatiebegroting voor het horecagedeelte komt. In dit hoofdstuk staat de financiële situatie beschreven. Hierbij komen de kosten en opbrengsten aan de orde, maar ook een overzicht van verschillende kengetallen en andere financiële analyses.

6.1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Aan de hand van de enquêtes is veel informatie verkregen met betrekking tot het gedrag van de toekomstige doelgroepen. Verder zijn verschillende bronnen geraadpleegd voor de menukeuze, de bijbehorende calculaties en de prijsbepaling. Bestudering van literatuur en de verkregen informatie van ervaringsdeskundigen hebben hier ook aan bijgedragen. Daarnaast is onderzoek gedaan naar de bijbehorende kosten.

6.2 Onderzoeksresultaten en conclusies

Met behulp van USAL^{*35} is een totaaloverzicht van de financiële situatie voor het eerste jaar na opening gemaakt. De inslagpercentages* zijn berekend door middel van menuengineering³⁶. Aan de hand van deze resultaten is het mogelijk geworden om tot een verwachte omzet te komen. Door de verkregen resultaten uit de enquêtes³⁷ te verwerken met het programma SPSS is een duidelijk beeld verkregen van de bezoeksmomenten, de frequentie van bezoek en de bestedingen van de potentiële gasten.

De belangrijkste cijfers en conclusies uit de winst- en verliesrekening zijn hieronder verduidelijkt en opgesomd:

6.2.1 Omzet & Kosten

Afdeling	Omzet	Omzet/ Totale omzet	Inslag	Inslag %	Personeels- kosten	Pers. Kosten %	Overige kosten	Totale kosten
Restaurant food	€ 543.408,-	51%	€ 215.583,-	40%	€ 267.374,-	49%	€ 10.244,-	€ 493.201,-
Restaurant beverage	€ 133.195,-	12%	€ 29.236,-	22%	€ 73.870,-	55%	€ 7.987,-	€ 111.088,-
Plaza food	€ 92.375,-	9%	€ 38.554,-	42%	€ 34.840,-	38%	€ 4.108,-	€ 77.502,-
Plaza beverage	€ 120.364,-	11%	€ 22.662,-	19%	€ 81.293,-	68%	€ 4.108,-	€ 108.063,-
Zaal	€ 46.713,-	4%	€ 8.368,-	18%	€ 18.468,-	40%	€ 337,-	€ 27.172,-
Winkel	€ 136.120,-	13%	€ 102.090,-	75%	€ 18.649,-	14%	€ 2.649,-	€ 123.388,-
Totaal	€ 1.072.177,-	100%	€ 416.494,-	39%	€ 494.494,-	46%	€ 29.426,-	€ 940.413,-

- In bovenstaande tabel is te zien dat 51% van de omzet gegenereerd wordt door 'Restaurant food'. Dit is te verklaren doordat deze afdeling de meeste bezoekers aantrekt en de gemiddelde besteding het hoogst is. Hier worden namelijk lunch en diner geserveerd, welke de hoogste verkoopprijzen met zich meebrengen.
- De directe personeelskosten ten opzichte van de totale omzet zijn relatief hoog, namelijk 46%. In de horeca is dit gemiddeld tussen de 30% en de 40%. Dit verschil is te verklaren door het feit dat bij zorgcentrum Campagne lage verkoopprijzen en daardoor lage winstmarges gehanteerd worden. Daarnaast zijn er, zoals in het personeelsplan al werd aangegeven, een aantal gasten in het horecagedeelte die meer aandacht nodig zullen hebben in vergelijking tot de reguliere horecagast. Om deze aandacht te kunnen geven is meer personeel ingezet dan strikt noodzakelijk.

35 Bijlage 32, USAL blz. 84

36 Bijlage 15, Menu engineering, blz. 34

37 Bijlage 8, Resultaten enquête buurtbewoners en aanleunwoningen blz. 17, Bijlage 9, Resultaten enquête bezoekers bewoners en mantelzorgers blz. 23, Bijlage 10, Wensen en behoeften personeel blz. 28

Projectgroep 8

Service Concept Nieuwbouw Campagne

Hoge Hotelschool Maastricht
Februari – juni 2009

- Bij 'Plaza beverage' is het percentage personeelskosten 68% van de 'omzet Plaza beverage'. Dit is te verklaren door de personeelskostenverdeling binnen de Plaza, namelijk 30% food en 70% beverage. De reden hiervoor is de grote afzet van beverage ten opzichte van food.
- Het gemiddelde inslagpercentage ligt op 39%. In de horeca is een percentage tussen de 25% en 35% gebruikelijk. Het hogere inslagpercentage is te verklaren door het prijsbeleid, dat gekenmerkt wordt door lage verkoopprijzen. Door deze lage prijzen zullen de buurtbewoners vaker overwegen om bij restaurant 'Waardenvol' te gaan eten, in plaats van zelf te koken. De Plaza heeft hetzelfde prijsbeleid.
Wanneer de prijzen van het horecagedeelte verhoogd worden zal de beoogde omzet afnemen. De gewenste besteding van de gasten is namelijk uit de enquêteresultaten berekend. Hieruit is de juiste combinatie van prijs en afzet gekomen.

Een andere verklaring voor het hoge gemiddelde inslagpercentage is dat het inslagpercentage (inkoopwaarde van de omzet) van de winkel op 75% ligt. Dit percentage is gelijk aan die van supermarkten in het algemeen. Ook voor de winkel geldt dat door hogere prijzen de afzet kleiner zal worden. Bovendien dient de winkel als service voor de bewoners en heeft als doel om buurtbewoners naar het horecagedeelte toe te trekken.

6.3 Afdelingsresultaten

Afdeling	Omzet	Kosten	Resultaat	Dekkingsbijdrage* % (afgerond)
Omzet Restaurant food	€ 543.408,-	€ 493.201,-	€ 50.208,-	9 %
Omzet Restaurant beverage	€ 133.195,-	€ 111.088,-	€ 22.107,-	17 %
Omzet Plaza food	€ 92.375,-	€ 77.502,-	€ 14.874,-	16 %
Omzet Plaza beverage	€ 120.364,-	€ 108.063,-	€ 12.301,-	10 %
Omzet Zaal	€ 46.713,-	€ 27.172,-	€ 19.541,-	42 %
Omzet Winkel	€ 136.120,-	€ 123.388,-	€ 12.733,-	9 %
Totaal	€ 1.072.177,-	€ 940.413,-	€ 131.763,-	12 %

- Het Restaurant is het onderdeel van het horecagedeelte dat het grootste resultaat oplevert. Dit komt uit op een totaal van € 72.315,- met een dekkingsbijdrage van 11%.
- Relatief gezien levert de zaal het meest op, omdat er weinig directe kosten zijn. De zaal biedt perspectief voor een beter resultaat, omdat de bezetting hoger kan worden.

6.3.1 Gasten & bestedingen

Afdeling	Omzet	Gasten per dag	Aantal gasten per jaar	Gemiddelde besteding
Restaurant food	€ 543.408,-	186	66.098	€ 8,22
Restaurant beverage	€ 133.195,-			€ 2,02
Plaza food	€ 92.375,-	131	47.815	€ 1,93
Plaza beverage	€ 120.364,-			€ 2,51
Zaal	€ 46.713,-	16	2.911	€ 16,30
Winkel	€ 136.120,-	77	23.970	€ 5,66
Totaal	€ 1.072.177,-	410	140.794	€ 7,62

- De gemiddelde besteding van de gasten in het restaurant aan F&B is € 10,24. Dit leidt tot een jaarlijkse omzet in het Restaurant van € 676.603,-
- De gemiddelde besteding aan F&B in de Plaza is € 4,44 per gast. De totale omzet die behaald wordt in de Plaza komt uit op € 212.739,-. Het aantal gasten in de Plaza is 131, dit komt neer op 11 gasten per uur. Vergeleken met de capaciteit (40 couverts) is er nog voldoende ruimte voor het vergroten van de bezetting.
- Het aantal gasten dat gebruik maakt van de Zaal is slechts 2.911 per jaar, dit heeft te maken met het beperkte aantal dagdelen dat verkocht wordt. De bezettingsgraad is hierbij 12%, dit houdt in

dat er 179 dagdelen geboekt worden ten opzichte van de 1.456 beschikbare dagdelen. Hieraan is af te leiden dat met goede S&M activiteiten de bezetting nog kan stijgen.

Omdat 'Restaurant food' voor meer dan de helft van de totale omzet zorgt is deze afdeling hieronder gespecificeerd:

Restaurant food

Doelgroep	Omzet doelgroep	Aantal Gasten per dag	Aantal gasten per jaar	Gemiddelde besteding
Dagverzorging	€ 32.955,-	15	3.900	€ 8,45
Verzorging	€ 83.275,-	27	9.855	€ 8,45
Aanleunwoningen	€ 82.499,-	25	9.004	€ 9,16
Buurtbewoners	€ 302.397,-	86	31.384	€ 9,64
Mantelzorgers	€ 11.292,-	3	1.004	€ 11,25
Personeel	€ 30.991,-	30	10.950	€ 2,83
Totaal	€ 543.408,-	186	66.098	€ 8,22

- 'Buurtbewoners' is de grootste doelgroep, dit is te verklaren omdat van deze doelgroep het grootste aantal gasten naar het restaurant komt en het meest besteed. Deze besteding is te verklaren omdat de meeste buurtbewoners een à la carte gerecht of menu nemen en niet snel voor broodjes zullen kiezen.

6.3.2 Investerings

Om onderstaande omzetten te kunnen genereren zijn de volgende investeringen nodig:

Koffieautomaat	€ 5.395	:	Omzet:	€ 85.379
IJsmachine	€ 2.499	:	Omzet:	€ 3.874
Kassasysteem met pin	€ 3.835	:	Service	
Broodjesbar	€ 1.000	:	Omzet:	€ 18.478
Computers	€ 700	:	Service	
Totaal	€ 13.429	:	Omzet:	€107.731

De investeringen sluiten aan bij het concept voor het horecagedeelte en de wensen van de doelgroepen. De investeringen leveren met uitzondering van het kassasysteem en de computers veel rendement op. Ze zullen allemaal in 5 jaar worden afgeschreven, maar bovenstaand is te zien dat de terugverdientijd veel korter is. Dit bewijst dat de investeringen rendabel zijn. Het kassasysteem en de computer hebben een servicefunctie, en zijn in het belang voor het horecagedeelte begroot. Het feit dat hier geen directe omzet mee behaald wordt is geen probleem, omdat het mensen naar het horecagedeelte toe trekt. Daarnaast leveren de andere investeringen genoeg rendement op om de service-investeringen te compenseren.

6.4 Advies en aanbevelingen voor verder onderzoek

Aan de hand van de bovenstaande gegevens kunnen de volgende adviezen gegeven worden:

Door het bijhouden van kengetallen kan er op elk moment een goed beeld van de situatie worden gevormd. De kengetallen die in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen kunnen in de toekomst gebruikt worden als managementinformatie om de situatie te vergelijken met voorgaande jaren, maar ook met andere bedrijven of zorginstellingen binnen dezelfde branche.

Wat betreft het restaurant zijn er in de toekomst wellicht nog mogelijkheden om de omzet te verhogen. Met name door een goed prijsbeleid, waarbij gekeken wordt naar de maximale afzet bij een zo hoog mogelijke prijs, kan dit bereikt worden.

Daarnaast dient kritisch gekeken te worden naar de verhouding tussen personeelskosten en de totale omzet. Door minder betaald personeel in te zetten kan een nog hoger resultaat bereikt worden. Om dit te bereiken zouden vrijwilligers of stagiaires kunnen worden ingezet. Natuurlijk moet dit niet ten koste gaan van de service.

Deze mogelijkheden om de personeelskosten te verlagen gelden ook voor de andere afdelingen.

De Plaza kent ruime openingstijden, maar een relatief lage bezetting. In vergelijking tot het restaurant liggen er bij de Plaza meer mogelijkheden met betrekking tot deze bezetting.

De zaal is een profit center* dat veel winst oplevert, omdat de kosten zeer laag zijn. Er zal één zaal beschikbaar zijn, waarmee de huidige vraag wordt gedekt. Op dit moment wordt de zaal voor 12% bezet. Een goed promotieplan kan dus eventueel tot een hogere bezetting en winst leiden.

Voor de winkel zijn weinig mogelijkheden het resultaat te vergroten. Qua personele bezetting is er ook nagenoeg niet meer te besparen. Een mogelijkheid zal wel zijn de verkoopprijzen te laten stijgen, maar dit vergroot de kans dat meer mensen er voor zullen kiezen hun boodschappen in een supermarkt te doen. De winkel kan het beste gezien worden als service center dat voornamelijk mensen naar het horecagedeelte trekt om vervolgens in het restaurant of de Plaza iets te besteden.

Een conclusie uit het financiële overzicht is dat er met het ontwikkelde concept voor het horecagedeelte binnen één jaar een sluitende exploitatie kan worden behaald. Er liggen ook nog mogelijkheden voor een vergroting van de omzet en de winst. Enerzijds kan dit worden gedaan door kritisch naar de financiële situatie te blijven kijken (met behulp van kengetallen). Anderzijds moet 'De 12 Waarden' op de hoogte blijven van de meningen van de doelgroepen en de gasten om indien nodig de producten aan te passen of nieuwe investeringen te doen.

7 Slotwoord

De opdracht die ons gegeven werd was: 'Breng advies uit voor de invulling van het nieuwe horecagedeelte van zorgcentrum Campagne met als belangrijkste randvoorwaarde dat er een op zichzelf staande minimaal sluitende exploitatiebegroting gerealiseerd kan worden'. Bovendien was het belangrijk dat het concept dat geadviseerd zou worden aan zou sluiten bij de visie en missie van zorgcentrum Campagne.

Met name door de implementatie van de 12 organisatiewaarden in het horecagedeelte is uiteindelijk een concept geadviseerd dat als uniek kan worden beschouwd. Bovendien kan, zoals in het hoofdstuk Financieel te zien is, worden voldaan aan de financiële randvoorwaarde.

Wij zijn er van overtuigd dat wanneer dit concept vertaald zal worden naar het nieuwe horecagedeelte van zorgcentrum Campagne en dit rapport zal dienen als handleiding bij de implementatie hiervan, er vanaf het eerste jaar een positief resultaat in het financiële overzicht kan worden behaald. Hierbij zullen de missie, visie, beleving en uitstraling een mooie samenhang vormen binnen het horecagedeelte.

Wij wensen u veel succes met de implementatie van het concept 'De 12 Waarden'.

Een 'Waardenvolle', vriendelijke groet,

Projectgroep 8
Service Concept Nieuwbouw Campagne

Cerès Bosman
Bas Fennis
Merel Kiebert
Roos van Nunen
Arjen Rammeloo
Caroline Schmetz

8 Bronnenoverzicht

8.1 Bibliografie

- Boonsma, S., Borrendam, A van (2003). *Kwaliteit van dienstverlening, de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*. 4^{de} druk Deventer: Kluwer
- Brinkman, Joep. (2006). *Cijfers spreken: statistiek en methodologie voor het Hoger onderwijs*. 4^{de} druk Groningen: Wolters-Noordhoff
- Dalen, Jan van., Leede, Erik de. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS*.
- Damman, J.G. (1998). *HACCP: gevaren- en risicoanalyse*. Houten: Keesing Noordervliet
- Elling, R., *Rapportage techniek*, 1^e druk: Groningen : Wolters-Noordhoff, 2005
- Instituut Nederlandse Kwaliteit (1998). *Handleiding positiebepaling & verbeteren publieke sector : bewust werken aan verbetering van resultaten*. 2^{de} druk 's Hertogenbosch: Wolters Noordhoff
- Janssen, D.M.L., *Zakelijke communicatie 1*, 1e druk: Groningen : Wolters-Noordhoff, 1989
- Markus, K.A.R., Oudemans, A.M. (2002). *Enquête research*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Vries, W de., Helsdingen, P.J.C. van., Kasper, J.P.D.(2001). *Dienstenmarketing Management*. 3^{de} druk Groningen: Stenfert Kroese
- Wassenaar, A., Baneke, J.C.H. (1997). *Kwaliteit in de voedingsverzorging : eisen, richtlijnen en aanbevelingen in kort bestek*. 4^{de} druk
- Wielinga, C., de Vries, A., Hartjes, A. (2005). *Voedingsambiances in de zorg*. Houten: Keesing Noordervliet
- Zee, Foeke van der.(2007). *De enquête: het maken van een goede vragenlijst*. Groningen: Wolters-Noordhoff

8.2 Tijdschriften en artikelen

- Beek, Jeroen van. (2009). Culinaire genieten in de zorg. *FactoMagazine*, 2009, 17-19.
- Koning, Johan. (2009). Ingericht in momenten. *Gastvrije Zorg*. Jaargang 43, 19-21.
- Meijer, Carolien. (2009). Aantrekkelijke ziekenhuismaaltijd. *Gastvrije Zorg*. Jaargang 43, 39-41.
- Meijer, Carolien. (2009). Naarderheem: Bio is beter. *Gastvrije Zorg*. Jaargang 43, 12-14.
- Schmitz, Jan-Jaap. (2009). "Hospitality zit in de mensen zelf". *FactoMagazine*, 12-15.
- Woolderink, Hans. (2009). Zorgvuldige selectie culinair scenario. *Gastvrije Zorg*. Jaargang 43, 10-11.

8.3 Rapporten en Syllabussen

- Beek, Nico van.(2006), *Syllabus Sales*. Maastricht: Hoge Hotelschool
- Brancheorganisatie Facility Management. (2008). *Jaarboek van facility management magazine: Bestaande uit artikelen en informatie voor organisaties in alle branches en hun facility beleid*

8.4 Interviews en e-mail

- Hendrikx, P. (2009). Persoonlijke mededeling.
- Vorst, F. van der. (2009). Persoonlijke mededeling.
- Holland Food Services (2009). Persoonlijke mededeling.
- Oers, P van. (2009). Persoonlijke mededeling.
- Ham, J. van. (2009). Persoonlijk mededeling.
- Thissen, G. (2009). Persoonlijke mededeling.
- Moonen, R. (2009). Persoonlijke mededeling.
- Hoppener, G. (2009). Persoonlijke mededeling.

8.5 Internetsites

eijdsden.straatinform.nl extra.volkskrant.nl/verpleeghuizen/?alleverzorgingstehuizen maastricht.marktgigant.nl www.actiz.nl www.bwhotels.org www.cak-bz.nl www.cbsinuwbuurt.nl www.ciz.nl www.checklijst.nl/onderzoeksplan www.compass-group.nl www.e-servqual.nl www.foodhappiness.nl www.factomagazine.nl www.gastvrijheidszorg.nl www.gastvrijezorg.nl www.ggzbeleid.nl www.hbo-kennisbank.uvt.nl www.horeca.org www.hospitalitydesign.nl www.ifcon.nl www.ilocal.nl www.ink.nl www.keurmerk.nl www.kiesbeter.nl/verzorging-verpleging www.mariaberg-online.nl www.nza.nl	www.maastricht.nl www.managementkennisbank.nl www.mijnzorgmarkt.net www.mosaezorggroep.nl www.nivel.nl www.perspektkeurmerk.nl www.rightmarktonderzoek.nl www.trendslator.nl www.trendwatching.nl www.tue.nl www.uvt.nl www.veneca.nl www.vhvg.nl www.vilans.nl www.vmt.nl www.zorgmarkt.nl www.zorgtotaal.nl www.zorgvoorbeter.nl
---	---

8.6 Overige

SPSS. (2002). SPSS Inc. Chicago: Illinois

Policy Workshop

Beurs Zorgtotaal

Buma Stemra, informatie en tarieven brochure

Satelliet, *Enjoy the art of hospitality*, indoor – outdoor – furniture, Collection European 2009 + 2010

9 Woordenlijst