

Handvatten voor horeca in de bibliotheek

De route naar een succesvolle uitbestede horecavoorziening



Hospitality
Concept
Group B.V.

Mark Tamsma

Inhoud

Voorwoord	4
Introductie	5
Algemeen	5
Over de auteur	7
1. De start	8
Introductie	8
Programma van Eisen	8
Keuzes maken	10
Conceptuele uitgangspunten	10
Doelgroepen	11
Openstelling	11
Capaciteit	12
Prijstelling horeca concept	13
Promotie	13
Programmering/evenementen	15
Organisatorische uitgangspunten	16
Gebruik van de ruimte	17
Gezamenlijke m ²	17
Leveringen van diensten	17
Financiële uitgangspunten	20

Huur ruimte	20
Huur inventaris	20
Doorbelasting servicekosten en algemene ruimten	21
Borgstelling huur	21
Incentives	22
Wettelijke kaders	22
Exploitatievergunning	23
Drank- en horecavergunning	23
Terrasvergunning	23
Omgevingsvergunning	23
2. Van longlist naar shortlist	24
Algemeen	24
Starters versus ervaren ondernemers	25
Lokale partners versus landelijke/regionale spelers	25
Commercieel versus semi-commercieel	25
Selectiecriteria exploitanten	26
Competenties/ervaring	28
Businessplan	29
Financieel management	29
3. Van definitieve keuze naar de praktijk	31
Creatie van draagvlak en betrokkenheid (intern en extern)	32
De opening	32
Na de opening	33
Bijlage 1 Indicatie winst en verlies	35
Bijlage 2 Voorbeeld beoordelingsmatrix	36

Voorwoord

In mijn werk als leidinggevende in verschillende bibliotheken heb ik de afgelopen 25 jaar ervaring opgedaan met (plannen voor) horeca. De gesprekken met (potentiële) ondernemers, adviseurs, gemeente en collega's, en ervaring met diverse concepten en de nodige missers gaven mij stukje bij beetje meer inzicht in deze branche. Duidelijk werd dat bibliotheek en horeca elkaar prachtig kunnen aanvullen, maar wel twee heel verschillende werelden zijn. Wat had ik deze notitie van Mark Tamsma graag eerder gehad!



De whitepaper laat je vooraf nadenken over de zaken waar ik in de praktijk tegenaan liep:

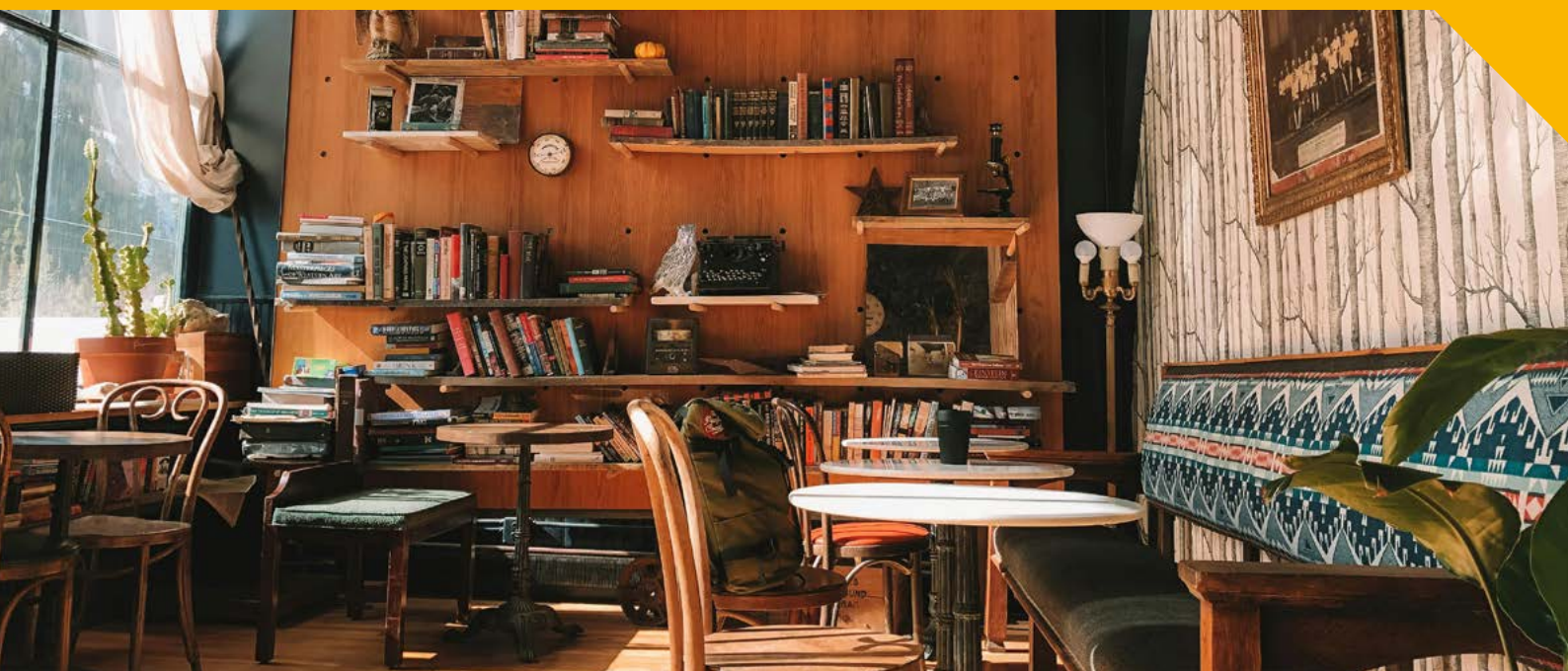
- passie en ondernemerschap zijn twee verschillende dingen;
- de extra inkomsten die de bibliotheek hoopt te vergaren komen niet overeen met de hoge (personeels)kosten die de ondernemer heeft i.v.m. de gewenste openstelling;
- een bibliotheekbezoeker is niet hetzelfde als een betalende bezoeker van de horeca;
- vierkante meters die de bibliotheek ter beschikking heeft komen niet overeen met de eisen en wensen van de horeca;
- de belangen van de bibliotheek (lage drempel, veel activiteiten) komen niet overeen met de belangen van de horeca (zoveel mogelijk verkoop en geen verkoop tijdens een activiteit);

- een huurovereenkomst kan niet zomaar opgezegd of niet verlengd worden omdat de ondernemer niet aardig is;
- het ideaalbeeld dat de bibliotheek hierbij heeft botst met de haalbaarheid.

En zo zal ieder concept weer andere tops en flops met zich meebrengen. Mijn advies is: experimenteer, maar neem alle aspecten die in de notitie worden benoemd wel serieus mee. In de Bibliotheek Kennemerwaard is de horeca momenteel succesvol, maar dat is wel dankzij de inspanning van alle partijen!

Hanneke Idema-Rozemeijer

Introductie



Algemeen

Een horecagelegenheid en een bibliotheek kunnen een goede combinatie zijn. Een aantrekkelijk horecaconcept veraangenaamt een bezoek aan de bibliotheek voor bestaande doelgroepen en/of nieuwe doelgroepen. Ook kan horeca de verblijfsduur van bibliotheekbezoekers verlengen. Een bezoek aan een bibliotheek is tegenwoordig tenslotte helemaal niet meer zo gebruikelijk door de sterke digitalisering. Bibliotheken vervullen eigenlijk steeds meer de functie van een breed toegankelijke ontmoetingsplaats. En laat de horeca nu van oudsher sterk zijn in het creëren van ontmoetingsplaatsen...

Of een horecaconcept ook daadwerkelijk een aantrekkende functie vervult is natuurlijk sterk afhankelijk van het concept in de breedste zin van het woord. Over het algemeen heeft horeca een (aanvullende) aantrekkingskracht zolang de exploitaties elkaar maar versterken.

Dat er iets van een horecavoorziening aanwezig dient te zijn in een bibliotheek staat dus buiten kijf. De aard en omvang van deze horecavoorziening zal afhankelijk zijn van de kenmerken van

de omgeving waarin de bibliotheek opereert. Het is wel belangrijk om te weten dat de horeca simpel lijkt, maar ondertussen tot één van de complexere bedrijfstakken behoort. Vooral omdat het een dienstverlenende sector is, waarbij consumptie en productie tegelijkertijd plaatsvinden. Gasten beoordelen de horeca op de kwaliteit van de dienstverlener en de geleverde producten.

De horecasector is, in tegenstelling tot wat velen denken, bedrijfseconomisch zeker geen vetpot. De meeste ondernemers verdienen minder of niet meer dan de best verdienende medewerker. Dit komt omdat minimaal 60% van de gerealiseerde omzet wordt besteed aan personeel en inkopen. Kosten versus opbrengsten spelen in de gastvrijheid sector een cruciale rol. Aan de ene kant wil je een optimale gastbeleving, maar aan de andere kant kost die dienstverlening heel veel geld, zeker als de gastenbezetting tegenvalt. En die gastenbezetting is (helaas) niet altijd goed te voorspellen.

Gedreven horecaondernemers exploiteren een zaak vanuit een enorme passie voor het vak. ‘Het zit in de genen’ is een veelvoorkomend argument voor starters. Natuurlijk zijn er ook bedrijven in de sector die heel winstgevend zijn. Dit zijn over het algemeen bedrijven die meerdere exploitaties onder zich hebben onder het motto ‘massa is kassa’. Maar de kans dat er een reële beloning tegenover de arbeidsinzet staat is gewoon klein. Bij horeca ligt de uiteindelijke beloning voor ondernemers veelal pas bij de verkoop van een succesvolle onderneming, die geen schulden meer heeft.

De meeste bibliotheken erkennen de (synergie) voordelen van de aanwezigheid van horecavoorzieningen. De uitdaging zit hem dan vooral in de wijze waarop deze ingevuld gaat worden. Uitbesteden of in eigen beheer of een vorm ertussenin. De kans dat een horecavoorziening in eigen beheer voldoende geld op gaat brengen is kleiner dan wanneer deze wordt uitbesteed. In eigen beheer is dan vooral een optie op het moment dat uitbesteden niet gaat lukken, omdat de exploitatie voor een externe partij gewoonweg onvoldoende rendement oplevert. Als er wel voldoende exploitatiekansen liggen voor een externe partij (en die kunnen er zeker zijn), dan adviseren wij eigenlijk altijd om eerst te optie uitbesteden te onderzoeken. De benodigde competenties en expertise om een horecavoorziening conceptmatig en bedrijfseconomisch aantrekkelijk te maken zijn gewoonweg veelal (nog) niet aanwezig bij een bibliotheek. De kans op conceptmatige en bedrijfseconomische schade is daarmee groot.

Deze whitepaper is primair bedoeld om bibliotheken op weg te helpen bij het werven en selecteren van externe partijen voor een horecavoorziening en kan ook dienen als informatiedocument bij algemene horecavraagstukken. Deze whitepaper bouwt voort op een eerste whitepaper *Horeca in de bibliotheek* die Probiblio in 2020 publiceerde, geschreven door Sergio Vyent, met name op het daarin opgenomen advies om horeca uit te besteden, aan partijen die het horecavak verstaan.

Bewust is ervoor gekozen om zoveel mogelijk in eenvoudige bewoordingen de lezer mee te nemen in het proces in combinatie met achtergrondinformatie. Er wordt letterlijk een ‘kijkje in de keuken gegeven’. De plek waar velen niet zomaar kunnen komen. Tevens worden er gebruikersvriendelijke tools ter beschikking gesteld om de organisatie te ondersteunen bij de te doorlopen stappen en de besluitvorming.



Over de auteur



Mark Tamsma studeerde begin jaren negentig aan de Hotelschool in Den Haag. Na zijn studie start hij bij de internationale consulting- en accountingorganisatie Deloitte. Hij is daar ruim 10 jaar verantwoordelijk voor het expertisecentrum Hospitality & Leisure. In 2010 besluit hij om Deloitte te verlaten om een eigen advieskantoor op te richten volledig gespecialiseerd in de horeca. Tevens is hij partner bij een horeca-accountantskantoor (Horeca Accountancy) en een financieringsplatform (Horeca Crowdfunding Nederland) voor de horeca. Naast zijn drukke agenda heeft hij af en toe nog tijd voor het geven van trainingen aan ondernemers en levert hij redactionele input voor diverse vakbladen en bij journalistieke (horeca)vraagstukken.

1. De start



1.1 Introductie

Om de werving en selectie van een horeca-exploitant zo efficiënt mogelijk te laten geschieden is het cruciaal om heel helder te hebben wat de bibliotheek ten aanzien van de horeca voor ogen heeft. En dat is eigenlijk heel logisch. Vergelijk het met een personeelsadvertentie. Als je een beperkte omschrijving geeft van de taken en verantwoordelijkheden maar ook van de werkgever, dan krijg je mogelijk heel veel potentiële kandidaten, die tijdens de gesprekken helemaal niet geschikt blijken te zijn. Kandidaten willen op voorhand ook kunnen bepalen of iets bij hen past. En wat nu als een kandidaat allemaal vragen gaat stellen over de functie en de antwoorden niet direct gegeven kunnen worden? Bij de werving en selectie van horecaondernemers doe je het soms saaie huiswerk vooraf zo goed mogelijk, zodat de kans op een succesvolle kan-

didat (en daarmee een langdurige aangename samenwerking) zo groot mogelijk is.

1.2 Programma van Eisen

Bij de selectie van horeca-exploitanten is het dus belangrijk dat van tevoren duidelijk is hoe het één en ander straks vormgegeven moet worden. Dit wordt opgenomen in een Programma van Eisen (hierna PvE). De intentie van een PvE is om van tevoren de randvoorwaarden en het kader te definiëren. Dit kan voor een te ontwerpen product zijn, constructie of een dienst. Denk hierbij aan een keuken, maar ook aan een gebouw. Een PvE heeft over het algemeen, naast een verwerking van wettelijke regels (wettelijk kader), ook een financieel kader of een sociaal maatschappelijk kader.

Voorbeeld 1: een bibliotheek heeft minimaal 300 m² oppervlakte nodig. De totale oppervlakte van het pand is 400 m². Dan heb je dus al een kader/eis voor de m² van de horeca. In dit geval maximaal 100 m².

Bij bibliotheken vormt de basis voor het PvE meestal het visiedocument van de bibliotheek zelf. Als je een PvE gaat opstellen voor een onderdeel van de bibliotheek, bijvoorbeeld de horeca, dan vormt dat dus weer het kader voor het nieuw op te stellen PvE. En de horeca kan op haar beurt weer een PvE opstellen voor de aanschaf van een keuken of voor een te selecteren kandidaat. Uit een PvE kunnen dus weer nieuwe PvE's ontstaan etc.

Voor een PvE ten behoeve van het werving- en selectieproces van potentiële horeca-exploitanten zijn bepaalde zaken vanuit de wet- en regelgeving standaard geregeld. Dat is wel zo gemakkelijk. Denk hierbij aan de eisen die de Drank-en Horecawet aan een ondernemer/onderneming

stelt. Bij verstrekking van alcohol is dat bijvoorbeeld een Verklaring Omtrent het Gedrag, een leeftijdscriterium (minimaal 21 jaar) en het in bezit zijn van een diploma Sociale Hygiëne. Dit laatste heeft overigens niets met hygiëne te maken, maar kennis over alcohol en drugsgebruik.

Sommigen denken dat een PvE heel uitgebreid moet zijn, maar dat is zeker voor een werving- en selectieproces niet wenselijk/nodig. Een te uitgebreid PvE met dus te veel wensen en eisen kan namelijk potentiële horeca-exploitanten afschrikken en komt heel beperkend over. De kans op veel geïnteresseerden neemt dan gegarandeerd af. Zeker ondernemers willen binnen een vastgesteld kader zoveel mogelijk bewegingsvrijheid hebben. Anders voelen ze zich te veel beperkt in hun ondernemen en dat is het laatste dat je wilt bij een gewenste (langdurige) samenwerkingsrelatie.

Te weinig eisen stellen is daarentegen ook niet handig. Dan krijg je achteraf gegarandeerd een vervelende relatie tussen de bibliotheek en de horeca-exploitant, zeker als er zaken gebeuren die tegenstrijdig zijn met de visie van de bibliotheek. Je moet hier dus een gezonde balans in weten te vinden. De wettelijke eisen zijn keihard. De overige eisen zijn redelijk vrij in te vullen, zolang ze maar passen binnen het visiedocument van de bibliotheek of bovenliggende PvE's. Bij grotere horeca-exploitaties, waarbij er mogelijk ook meerdere verschillende horecafuncties in te vullen zijn, is het PvE over het algemeen iets omvangrijker.



1.3 Keuzes maken

De meeste tijd gaat zitten in het formuleren van conceptuele, organisatorische en financiële uitgangspunten. De wettelijke kaders zijn tenslotte al vastgesteld. Als die van tevoren zijn besproken/bediscussieerd is het opstellen van een PvE straks min of meer het schrijven van een samenvatting met de resultaten van de discussies.

Het is handig om met een gemengd team, aangevuld met een externe (horeca-)adviseur, een brainstormsessie te hebben om de conceptuele randvoorwaarden te bespreken. De inzet van een horecadeskundige in deze fase moet niet onderschat worden. Het is niet voor het eerst dat vastgestelde PvE's uiteindelijk leiden tot onmogelijkheden in een exploitatie. Horecadeskundigen kunnen direct de vertaalslag maken naar de operationele gevolgen van bepaalde eisen. Dit scheelt uiteindelijk een hoop frustratie of correctiewerk in een later stadium. Op een whiteboard zet je met het team per onderwerp zaken die als randvoorwaarden kunnen gaan gelden. Dat kan best een hele hoop zijn.

Om uiteindelijk te komen tot een selectie van de meeste relevante zaken, kun je besluiten om de 5-3-1-methode te hanteren. Per onderwerp geef je de deelnemers drie briefjes waarop het cijfer 5, 3 en 1 staan. Die mogen ze bij een bepaalde eis plaatsen. Het punt dat iemand het meest belangrijk vindt krijgt 5 punten en zo verder. Uiteindelijk telt iemand alle verzamelde punten per eis. De punten die de hoogste score krijgen worden meegenomen.

Om de sessie structuur te geven kunnen de navolgende onderwerpen onderdeel zijn van de brainstorm. Dit zijn best wat punten, maar daarmee is de kans dat bepaalde onderwerpen niet worden meegenomen aanzienlijk kleiner. We hebben de meeste benoemd en hierop een toelichting gegeven. Het op voorhand bespreken en afstemmen van de onderwerpen scheelt een hoop werk bij het opstellen van het uiteindelijke

PvE. De mate waarin zaken al afgebakend zijn is afhankelijk van de status van het horecaobject. Bij een locatie of verzamelgebouw dat nog ontwikkeld moet worden is er over het algemeen nog meer ruimte voor de invulling van horeca dan op locaties die al deels zijn gebouwd of zelfs al bestaan.



1.4 Conceptuele uitgangspunten

Neem hiervoor het visiedocument van de bibliotheek als uitgangspunt en bekijk in hoeverre randvoorwaarden ten aanzien van de beoogde horecavoorziening hierbij aansluiten. Als de bibliotheek bijvoorbeeld laagdrempelig wil zijn, dan is het niet logisch om een hoogdrempelige horecavoorziening voor ogen te hebben. Bij ontmoetingsplaats voor jong en oud ligt een jeugdig caféconcept niet voor de hand en tot slot: je gaat bij een themaweek over gezonde voeding niet los met ongezonde snacks etc. Schiet in de vertaalslag van het visiedocument naar de horeca ook weer niet door. De horeca maakt onderdeel uit van de bibliotheek, maar vormt niet de corebusiness. Sociaal-maatschappelijk ondernemen hoeft bijvoorbeeld niet te betekenen dat er uitsluitend veganistische producten aangeboden

moeten worden. Om optimaal te kunnen profiteren van de gewenste synergie-effecten dienen bezoekers dat ook vertaald te zien in de concepten. Het moet een logisch verhaal worden.

Doelgroepen

Sommigen zeggen dat je doelgroepen heel helder moet afbakenen. Maar dat hoeft niet altijd. Een bibliotheek heeft een maatschappelijke functie en zou daarmee voor iedereen toegankelijk moeten zijn. Een bibliotheek dient niet alleen te kijken naar de huidige bediende doelgroepen, maar ook naar doelgroepen die zij in de toekomst graag zou willen (blijven) bedienen. De horeca dient daarbij aan te sluiten of kan zelfs een bijdrage leveren aan het bereiken van nieuwe doelgroepen (maak daar gebruik van!). Horecaconcepten in Nederland zijn toegankelijk voor een brede doelgroep, met uitzondering van concepten die zich echt op een hele specifieke doelgroep richten (denk aan sterrenrestaurants, speciaal-biercafé etc.). Bedenk dat een horeca-ondernemers erbij gebaat is dat er zoveel mogelijk (winstgevende) omzet wordt gerealiseerd. Die zullen dus echt wel rekening houden met de bibliotheekbezoekers. Formuleer in het PVE deze zaken dan ook zo algemeen mogelijk.

Voorbeeld: *‘De horeca-exploitatie dient aan te sluiten bij de kenmerken van de bezoekers en potentiële doelgroepen van de bibliotheek’. Bij de totstandkoming van het PVE is het raadzaam om te bekijken of je zelf ook de horeca zou bezoeken als je bepaalde eisen stelt. Een goed voorbeeld is de verstrekking van alcohol. Sommigen stellen hier harde eisen voor op. Maar waarom zou je geen glas wijn kunnen drinken bij een mooie salade?*

Bepaal gezamenlijk welke doelgroepen de horecavoorziening moet gaan aanspreken om de doelstelling van de bibliotheek te bewerkstelligen.

Openstelling

Voor een horecaondernemer vormt de openstelling een belangrijke bedrijfseconomische prestatie-indicator. Daarin wil de horecaondernemer zo flexibel mogelijk kunnen zijn. Het is dus raadzaam om in het PVE te kijken naar de ruimste openstelling voor een ondernemer. Zoek naar de mogelijkheden en niet naar de onmogelijkheden. Maar houd hierbij ook rekening met de bedrijfseconomische gevolgen voor de exploitant. Kijk dus goed naar de definitie van ‘open’. ‘Open’ is toegankelijk en daarmee het bieden van een mogelijkheid om een consumptie te nuttigen. Dit moet niet betekenen dat de dienstverlening tijdens de openingstijden van de bibliotheek ook altijd op een optimaal niveau hoeft te zitten.

Maaltijdverstrekking zal een ondernemer altijd tijdens de reguliere tijden willen doen (12.00-14.00 en 18.00 en 21.00 uur). Dat levert de meeste omzet op. Sommige tijdstippen kunnen voor een ondernemer helemaal niet rendabel zijn, terwijl dit voor de bibliotheek wel belangrijke momenten zijn. Men kan dan besluiten om bezoekers van de bibliotheek als de horeca gesloten is te voorzien door middel van automatendienstverlening.

Als toegang tot de horeca alleen mogelijk is via de bibliotheek – dus zonder aparte entree – dan is de exploitant afhankelijk van het bibliotheekbeleid en dat kan conflicterend werken. Denk

hierbij aan een beleid dat een centraal gelegen stadsbibliotheek op zondagmiddag haar deuren sluit, terwijl de ondernemer graag het winkelend publiek na afloop nog van een maaltijd of drankje wil kunnen voorzien.

Bepaal gezamenlijk welk standpunt men inneemt ten aanzien van de openstelling van de horecavoorziening. Hoe meer vrijheid – binnen keiharde randvoorwaarden – een ondernemer krijgt, hoe beter. Bij een nieuw te ontwikkelen locatie is het altijd aan te bevelen om voor de horeca een separate entree te hebben.

Capaciteit

Als men nog enigszins vrij is in het bepalen van de te huren m², dan is het goed om bij het ontwerp rekening te houden met populaire m² onder horeca-exploitanten. Horeca moet niet te groot, maar ook niet te klein zijn. Een kleine exploitatie met een dito capaciteit heeft als voordeel dat het al snel gezellig aanvoelt met beperkte gastenbezettingen. De investeringen zijn relatief laag en het is qua bedrijfsvoering overzichtelijk. Het nadeel van een kleine exploitatie is het beperkte maximaal te bereiken omzetniveau. Een ondernemer moet tenslotte ook voldoende omzet kunnen realiseren om winst te kunnen maken. Grotere exploitatie zijn interessant voor het kunnen benutten van maximale capaciteit tijdens de bekende piekmomenten van de horeca. Buiten de piekmomenten om geven grotere capaciteiten echter al snel een leeg/kil gevoel. En dat verlaagt natuurlijk weer de aantrekkelijkheid. Daarnaast brengen grotere capaciteiten wezenlijk hogere investeringen met zich mee en is de kans dat een exploitatie winstgevend wordt lager.

Grote bibliotheken kunnen in algemene zin ook grootschalige(re) horeca-exploitaties aan. Dit vanwege relatief grote passantenstromen en de mogelijkheid om grootschalige evenementen te

organiseren. Bij grootschalige exploitaties laat je zaken zoals relevante werkervaring en ondernemerservaring zwaarder meewegen, maar ook eisen ten aanzien van eigen middelen (financiële randvoorwaarden). De investeringen en huisvestingskosten (o.a. huursom en kosten energie & water) liggen hoger en daarmee ook het exploitatierisico. Grotere exploitaties kunnen over het algemeen minder snel 'bijschakelen' als de marktomstandigheden plotseling wijzigen (denk aan COVID); die hebben hogere vaste lasten dan kleinere exploitaties. Ook is het moeilijker voor een bibliotheek om activiteiten (tijdelijk) over te nemen, mocht de exploitant het onverhoopt niet halen. Een mooi voorbeeld waarbij commerciële horeca optimaal samenwerkt in een sociaal-culturele omgeving is de [Verkadefabriek in Den Bosch](#).

In algemene zin is een oppervlakte van circa 125 m² marktconform voor een kleinschalig koffie-/lunchconcept. Als het een concept is met lunch en dinerfunctie, dan is 175-225 m² voor de meeste horecaondernemers een werkbare capaciteit. De genoemde m² zijn overigens het totale BVO (bruto vloeroppervlak). Dit is voor de zitplaatsen én voor de keuken en overige niet-commerciële ruimten. Om in te kunnen schatten hoeveel zitplaatsen er gerealiseerd kunnen worden is in de horeca 1.75 m² per gast een redelijk gebruikte norm voor fast casual restaurants. De genoemde marktconforme m² zijn echt slechts een indicatie. Te veel ruimte tussen zitplekken maakt het al snel killer en draagt niet bij aan mogelijke interactie tussen bezoekers. De voorkeur geniet om afstanden tussen tafels zo beperkt mogelijk te houden. Denk hierbij aan een gezellige lange bank tegen een wand met tweepersoonstafels.

De beschikbare m² dienen een bedrijfseconomisch verantwoorde exploitatie mogelijk te maken.

Prijsstelling

Prijzen van producten en diensten vormen een belangrijk onderdeel van een horeca-exploitatie. De prijs-kwaliteitverhouding moet tenslotte voor de gasten in balans zijn. Prijsstellingen liggen altijd gevoelig, maar zeker bij horeca-exploitaties die samenwerken met bibliotheken. Enerzijds vanuit een (eerlijk) concurrentieperspectief, maar anderzijds ook gezien vanuit de sociale versus commerciële functie die een bibliotheek vervult. Hierin moet de bibliotheek niet te zeer leidend zijn. Neem hierbij aan dat een professionele, gemotiveerde horeca-exploitant zeker rekening houdt met de kenmerken van zijn/haar potentiële doelgroep. En bedenk dat op het moment dat de bibliotheek wel prijsranges aanhoudt, dit ten koste gaat van de kwaliteit van de dienstverlening of invloed heeft op het assortiment. Mooie producten kosten geld. Mocht de bibliotheek vanuit haar eigen rol/functie afwijkende prijsstellingen wensen voor bepaalde groepen, dan dient de bibliotheek dit zelf met de exploitant te bespreken. Optie is dan dat de exploitant de bibliotheek commerciële tarieven doorberekent, maar dat de bibliotheek voor specifieke groepen de gast compenseert.

De brede prijs toegankelijkheid kan zich vertalen in een breder assortiment. Een eenvoudig kwalitatief hoogwaardig broodje versus een luxe maaltijdsalade. Een gewoon kopje thee versus de mogelijkheid om een duurdere muntthee te bestellen etc.

Zolang de prijsstelling maar marktconform is. Probleem is dat die term voor meerdere interpretaties vatbaar is. Dus een bibliotheek moet hiervoor, als ze toch iets wil vinden, uitsluitend een soort van bandbreedte vermelden. Niet meer dan dat.

Er dient sprake te zijn van een marktconforme prijsstelling die aansluit bij de doelgroepen en een winstgevende exploitatie mogelijk maakt.



Promotie

Een bibliotheek promoot haar dienstverlening. Een horecaondernemer wil zowel binnen de bibliotheek als daarbuiten zoveel mogelijk promotie kunnen maken. Maar let hierbij dus wel op de eventuele risico's van paracommercie zodra de ondernemer externe promotie gaat verrichten met prijsstellingen. Bedenk goed hoe je om wil gaan met reclame/promotie over en weer. Het is krachtig om elkaar te versterken. Soms zien we dat een bibliotheek een exploitant beperkt in de mogelijkheden en dat zou helemaal niet nodig hoeven te zijn. Biedt de exploitant voldoende ruimte om zijn producten en diensten aan potentiële gasten kenbaar te maken. En andersom mag dat natuurlijk ook. Een professionele exploitant zal er best voor open staan om diensten van de bibliotheek onder de aandacht te brengen. Zoek vooral de samenwerking op. Bijvoorbeeld: maak culinaire boeken onderdeel van de horecaruimte en zet als tegenprestatie een menukaart bij de receptie van de bibliotheek. Ten aanzien van promotie kunnen door de bibliotheek best wat aanvullende eisen worden gesteld, maar alleen als er wrijving optreedt ten opzichte van het sociaal-maatschappelijke beleid. Denk hierbij aan een 'happy hour'. Het is niet de bedoeling dat jonge bibliotheekbezoekers te veel verleid worden om alcohol te gaan drinken. Ga er echter wel vanuit dat een goed geselecteerde huurder echt geen aanstootgevende promotie gaat verrichten.

Een horecaondernemer zal het sowieso wenselijk vinden om uitingen te kunnen plaatsen op bijvoorbeeld de gevel. Laat de ondernemer ook meedenken of beslissen hoe de uitingen op de website van de bibliotheek vormgegeven kunnen worden. Het komt vaak voor dat er geen of weinig zichtbare promotie van de horeca op de website van de bibliotheek aanwezig is. Ook de wijze waarop de promotionele uitingen gedaan worden vergen veelal aandacht. Denk hierbij aan een kil beeld van de horecavoorziening zonder gasten erop. Ondernemers zijn over het algemeen meer bekwaam in het ontwikkelen van aantrekkelijke promotionele uitingen dan de bibliotheken zelf. Zo kunnen bij een constructieve samenwerking partijen nog iets van elkaar leren en de gewenste optimale synergie gezamenlijk vormgeven.

Een ondernemer wenst zoveel mogelijk promotie te kunnen maken. Bedenk alvast waar en hoe hij/zij dit allemaal mag doen.

Sociaal-maatschappelijk

Sociaal-maatschappelijk ondernemen is een steeds actueler onderwerp geworden, waarbij de definitie of de kenmerken van 'sociaal-maatschappelijk' ingevuld worden op basis van de tijdgeest: milieu, klimaat, integratie, cultuur etc. Allemaal onderwerpen die in meer of mindere mate als belangrijk worden aangemerkt binnen het beleid.

Het sociaal-maatschappelijke aspect dat bij bibliotheken als eerste naar voren komt is (re-) integratie. Denk hierbij aan dienstverlening waarbij mensen worden ingezet met een afstand tot de arbeidsmarkt. Omdat binnen de commerciële horeca deze dienstverleningsvorm minder

populair is, zijn het vooral lokale of regionale welzijns-/zorgorganisaties die de horeca dan voor hun rekening nemen.

Een leuk voorbeeld is Restaurant Waanzinnig in Tilburg. Dit is een zelfstandig opererend horecaconcept, maar eigendom van een grote zorgorganisatie. Hier werken horecaprofessionals samen met de cliënten van de instelling, als laatste stap richting een integratie in de maatschappij. Deze medewerkers worden eerst intern opgeleid tot volwaardig horecamedewerker door binnen de instelling verschillende werkervaringen op te doen. Als kers op de taart mogen ze dan uiteindelijk in het restaurant werken. Het grote voordeel van een dergelijke samenwerking is – los van het sociaal- maatschappelijke – dat de continuïteit van een dergelijke horecavoorziening meer geborgd is. Dergelijke instellingen beschikken tenslotte over relatief hoge 'budgetten'. Een bibliotheek is een 'veilige' omgeving en over het algemeen liggen de verwachtingen van gasten wezenlijk lager dan bij commerciële exploitaties. Er is dus sneller begrip voor een wat tragere of niet optimale dienstverlening. Ideale omstandigheden dus voor het aanbieden van een dergelijke vorm van sociaal-maatschappelijk 'ondernemen'. Let wel dat er vanuit de welzijns-/zorgorganisatie iemand wordt aangesteld die over voldoende vaardigheden beschikt om de horeca 'draaiende' te kunnen houden. Er komt tenslotte nog steeds echt wel wat bij kijken om gasten te kunnen ontvangen. Je moet er niet aan denken dat voorraden niet zijn aangevuld, een brandende frituur met water wordt geblust, rauwe kip in aanraking komt met andere producten etc.

Horeca-ondernemers zullen zeker ook rekening houden met de bovengenoemde maatschappelijke onderwerpen. Er zal alleen een gezonde balans moeten zijn tussen de sociaal-maatschappelijke en de commerciële doelstellingen. De ondernemer zal dus het kosten- en opbrengstenaspect ook laten meewegen in zijn/haar keuzes en daarnaast de wensen en behoeften van de gasten laten meewegen. Zo zal een ondernemer bij milieuvriendelijke investeringen in bijvoorbeeld zonnepanelen, keukenapparatuur etc. sneller ook een financiële afweging willen maken. Oftewel: in hoeverre kunnen de investeringen, die veelal hoger liggen dan bij minder milieuvriendelijke investeringen, uiteindelijk worden terugverdiend.

Er zijn voldoende mogelijkheden voor een ondernemer om op maatschappelijke thema's in te spelen, zolang ze maar niet omzet- en/of winstverlagend uit pakken. Voor een bibliotheek is dit belangrijk om op de achtergrond mee te nemen bij gesprekken over sociaal-maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zolang er maar voldoende draagvlak is voor de brede doelgroep, die zowel de bibliotheek als de ondernemer wenst te bedienen. Het creëren van zo min mogelijk bedrijfsafval door gasten hierin te motiveren, is een uitstekend en werkbaar idee. Er is sprake van een win-winsituatie. Denk aan de welbekende kartonnen rietjes, korting op dranken bij gebruik van een eigen beker etc. Goed voor het milieu en minder hoge facturen voor de ondernemer van de afvalverwerker. Plaatsing van lichtsensoren in personeelsruimten zodat verlichting niet de hele dag aanstaat, is bijvoorbeeld ook te doen.

Ten aanzien van gebruik en daarmee verkoop van sociaal-maatschappelijke producten ligt alles wat lastiger. De inkoopprijs van biologische producten, vleesvervangers etc. ligt (vooralsnog) wezenlijk hoger. Daarnaast zijn er verschillende wensen en behoeften van de brede doelgroep die in een bibliotheek wordt bediend. In hoeverre zijn gasten bijvoorbeeld bereid om een hogere prijs te betalen voor fair-tradeproduc-

ten? De verkoop van die producten levert dan mogelijk wel een hogere omzet op, de marges vallen gelijk of soms zelfs wel lager uit. Er moet dus voorkomen worden dat ondernemers te veel gedwongen moeten meegaan in sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Denk hierbij aan een horecagelegenheid die alleen maar veganistische gerechten aanbiedt. Dat is prima zolang de ondernemer met een dergelijk aanbod bedrijfseconomisch gezond kan exploiteren. Maar niet zodra blijkt dat het aanbod niet (meer) aansluit bij de gastenbehoefte. Voor alles geldt: een gezonde balans. Het ligt meer voor de hand dat een bibliotheek zelf zoveel mogelijk aan sociaal-maatschappelijke doelstellingen voldoet. En dat in samenspraak met de ondernemer bekeken wordt hoe de horeca – die slechts een beperkt onderdeel van de totale begroting uitmaakt – hieraan ook (deels) invulling kan geven.

Het koppelen van horeca aan sociaal-maatschappelijke thema's is goed mogelijk, maar geef de horeca-exploitant de ruimte te bepalen wat er met het oog op met name kosten en kwaliteit van de dienstverlening reëel is.

Programmering/evenementen

Evenementencatering is voor een horecaondernemer een interessante tak van sport. Het is veelal goed in te passen in de huidige exploitatie. En omdat deze evenementen van te voren goed te plannen zijn, is de kans op een winstgevend(er) evenement voor de ondernemer groot. Het is logisch om hier ook de samenwerking op te zoeken en er op voorhand over na te denken. Kandidaten zullen hiernaar vragen. Realiseer je dat horecaondernemers creatief kunnen meedenken met de programmering. Het is raadzaam om de bibliotheekprogrammering te allen tijde voorrang te geven, maar de huurder wel de mogelijkheid te bieden hieromheen zaken te orga-

niseren. Ook is het logisch of gebruikelijk dat de exploitant als eerste de mogelijkheid krijgt om de horeca van een evenement te mogen verzorgen.

In het verlengde van de programmering zou een ondernemer ook 's avonds mogelijk het gebouw willen gebruiken voor eventueel zelfs externe cateringactiviteiten. Dat gaat het gemakkelijkst bij een separate entree. Maar als er geen separate entree is, dan is het goed om alvast te bedenken hoe dit eventueel toch zou kunnen. Van belang is dat er in ieder geval tijdige communicatie plaatsvindt over de organisatie van evenementen. Het delen van een gezamenlijke evenementenagenda kan hierbij zeker werken. Horeca bij evenementen kan een kers op de taart zijn. Bedenk op voorhand wat de mogelijkheden voor de exploitant zouden kunnen zijn.

1.5 Organisatorische uitgangspunten

Gebruik van de ruimte

Horeca-exploitaties huren in de meeste gevallen conform het huurmodel Winkelruimte, onder meer hier te vinden. Gebruikelijk is om een 5-plus-5-jarenovereenkomst te sluiten. Die 5 jaar geeft een horecaondernemer zekerheid voor het terugverdienen van investeringen. En dus ook voor de verhuurder. In de huurovereenkomst geef je o.a. het opleveringsniveau aan en maak je afspraken over onderhoud van het gehuurde. Daarnaast maak je afspraken over de eventuele bijkomende servicekosten. Servicekosten zullen relatief vaak voorkomen bij verhuur, omdat er veelal sprake is van een verzamelgebouw. Denk hierbij aan schoonmaak, ICT, GWE (gas, water, elektriciteit), afvalverwerking etc. Soms komt het ook voor dat verhuurders van verzamelgebouwen of winkelcentra, promotionele bijdragen doorbelasten. Het is aan te bevelen om dit niet te doen binnen een bibliotheek. De huurder betaalt indirect al voor de aard van de locatie (gast potentieel). Marketing en promotie zijn niet direct de

kerncompetenties van bibliotheken en zullen derhalve voor de huurder niet snel van toegevoegde waarde zijn. Laat dit de huurder dus zelf maar regelen.

Als de horeca als autonome locatie kan worden aangemerkt met een eigen entree, dan is afbakening natuurlijk vrij eenvoudig. De wanden van het horeca-object vormen dan de afbakening. Als er sprake is van volledige integratie, zonder wanden e.d., dan is afbakening al wat lastiger.

Men kan besluiten om casco of casco+ te gaan verhuren. Casco moet je zien als de meest kale opleveringsversie. Bij casco+ zitten er in het ´kale´ gehuurde al wat voorzieningen die nodig zijn om een horeca-exploitatie te kunnen exploiteren. Denk hierbij aan luchtbehandeling, sausklare wanden, leidingwerk etc. De kans is groot dat er casco+ gehuurd gaat worden. Bibliotheken zijn grote objecten en het is goedkoper om deze aanvullende zaken vanuit de bouw alvast op te nemen. Als er toch heel weinig basisvoorzieningen aanwezig zijn, reken er dan op dat er minder animo zal zijn voor het huren. Investerings in luchtbehandeling, leidingwerk etc. zijn echt fors voor een ondernemer. En banken/financiers zijn ook niet erg bereidwillig om dit soort zaken mee te financieren. Als het verkeerd gaat blijft deze investering tenslotte bij de pandeigenaar/verhuurder. Het advies is dus om een ruimte minimaal casco+ op te leveren en de investeringen mogelijk alleen te verdisconteren in een huursom. Bij het aanbrengen van de voorzieningen is het belangrijk om hierbij meteen een horeca-architect te betrekken, zeker voor leidingwerk. Aanpassen van leidingen is wederom een kostbare aangelegenheid als deze niet op een handige plaats zijn aangebracht. Bij casco+-verhuur zijn er vaak ook al toiletvoorzieningen inbegrepen. Bij bibliotheken hoeft dit in principe niet, behalve als de openingstijden van de horeca mogen afwijken van de bibliotheektijden.

Als de toiletvoorzieningen nabij de horeca gelegen zijn, kunnen gasten van de horeca hiervan ook gewoon gebruik maken.

Gezamenlijke m²

Bij huurovereenkomsten in multifunctionele accommodaties wordt er ook iets afgesproken over gezamenlijke gebruikte m². Sommige architecten gaan helemaal los bij dit soort ruimten. Denk hierbij aan centrale hallen, trappenhuisen e.d. De meeste horecaondernemers hebben dit soort m² in een reguliere horeca-exploitatie niet en voegen exploitatietechnisch ook niet veel toe. Gemeenschappelijke ruimten kunnen voor een horecaondernemer onnodig kostenverhogend werken, zeker bij grotere bibliotheken. Wees daar alert op.



Inventaris

Bij casco(+)-verhuur zit er geen inventaris in de overeenkomst. Het kan interessant zijn om bepaalde nagelvaste zaken zelf te organiseren en deze in een aparte huurovereenkomst op te nemen. Voordeel is dat als een exploitant het onverhoopt niet haalt, of de samenwerking loopt niet zoals afgesproken, de bibliotheek relatief gemakkelijk de exploitatie (tijdelijk) kan overnemen. En als er sprake is van een faillissement van de huurder, dan kan de curator ook niet aan deze zaken komen. Je moet er tenslotte toch niet aan denken dat een afzuigkap door opkopers kan worden weggenomen.

Ten aanzien van niet nagelvaste zaken (zoals tafels en stoelen e.d.) adviseren wij altijd om deze ofwel eigendom te laten zijn van een exploitant of dat deze op den duur eigendom gaan worden (huur/koopoptie). Als de horecaondernemer zelf zorgdraagt voor de inventaris, geef dan duidelijke richtlijnen mee (sfeerimpressies, eisen ten aanzien van kleurstellingen etc.). Dit voorkomt dat er straks een horecazaak staat die niet aansluit bij kenmerken van het gebouw of de inrichting van de bibliotheek zelf. Als de bibliotheek toch het meubilair wenst te regelen, laat dan altijd een horeca-interieuradviseur meedenken. Het zal niet de eerste keer zijn, dat er architectonisch gezien 'prachtig' interieur wordt aangeschaft, maar dit voor de horecaondernemer onwerkbaar is. Ook een horecaondernemer moet zich comfortabel voelen bij de keuze.

Leveringen van diensten

Er zijn nogal wat diensten te bedenken die zowel door een bibliotheek als door een horeca-exploitant worden afgenomen. Denk aan energie, afvalverwerking, schoonmaak, ICT etc. Als de horeca in een separate ruimte wordt geëxploiteerd, maar wel onderdeel uitmaakt van een multifunctionele accommodatie, gaat het er vooral om of op deze punten de samenwerking wordt gezocht (verplicht of vrijwillig). Als de

horeca een integraal onderdeel uitmaakt van de bibliotheek is er veelal sprake van verplichte samenwerking en moeten daarover sowieso afspraken gemaakt worden. En dat geldt dan ook nog voor de gemeenschappelijke ruimten, waarvan zowel bibliotheekbezoekers als horecabezoekers gebruik maken. Het zogenaamd alloceren (toedelen) van gemeenschappelijke kosten is een vak apart en best complex. Als richtlijn kan bekeken worden welke kosten een exploitant normaliter ook gemaakt zou hebben als ze geen onderdeel van de bibliotheek zou zijn geweest. Wat vaak ook wordt gebruikt is een verdeelsleutel naar het aantal m². Alle gemeenschappelijke kosten worden dan separaat benoemd en als servicekosten per m² doorbelast.

Energie

Voor de energielasten geldt dat als er sprake is van een autonome horeca-exploitatie deze met eigen meters kunnen worden ingericht. Daarmee vindt één-op-ééndoorbelaasting plaats. Is de horeca geïntegreerd, dan is het raadzaam om een referentiebedrag door te belasten. Een energiemaatschappij kan dit redelijk nauwkeurig bepalen. Vraag een energiemaatschappij naar het gemiddelde verbruik en koppel hier dan het tarief van de bibliotheek aan. Het kan voor een ondernemer aantrekkelijk zijn om mee te liften op het aantrekkelijke contract van een bibliotheek, ook als deze horeca een eigen entree heeft en daarmee meer autonoom kan functioneren. De energielasten doorbelasten op basis van m² is een lastige. Veel ruimten binnen een bibliotheekgebouw zijn niet relevant voor een horecaondernemer. Dus bijdragen aan de kosten voor elektriciteit van bijvoorbeeld een liftinstallatie of algehele verlichting van het gebouw is niet helemaal 'fair'.

Afvalverwerking

Men kan besluiten om de afvalverwerking separaat in te richten. De horeca heeft dan haar eigen containers. Dat is het meest transparant. In andere gevallen kan er doorbelasting

plaatsvinden. Bij een doorbelasting kan bekeken worden hoeveel 'ledigingen' de horecavoorzieningen per week heeft en kan het aantal ledigingen doorbelast worden tegen het daarvoor geldende tarief.

ICT

Internet is niet weg te denken in de hedendaagse maatschappij. Niet alleen voor organisaties, maar ook voor gasten. Kassa's van horecaondernemers zijn tegenwoordig online en daarmee afhankelijk van een uitstekend functionerend internetnetwerk. De basisinfrastructuur kan prima door de bibliotheek gefaciliteerd worden. Mogelijk dat de horecaondernemer gebruik kan maken van de internetfaciliteiten van de bibliotheek, maar hieraan zitten ook risico's. Want wie is verantwoordelijk op het moment dat er beveiligingsissues gaan opspelen of het systeem niet naar behoren werkt? Omdat ICT een belangrijk onderdeel is van een organisatie is het van belang dit aspect vooraf goed te bespreken.

Onderhoud

Bij gezamenlijk gebruik van een pand zijn er ook gezamenlijke activiteiten en verantwoordelijkheden. Deze gezamenlijkheid is meer aanwezig bij horeca die geïntegreerd is, dan wanneer er sprake is van een autonoom functionerende (afgescheiden) ruimte. De bibliotheek zal sowieso voor de eigen activiteiten het beheer, onderhoud en de instandhouding al geregeld hebben. Het ligt dus voor de hand dat de horecaondernemer hierin in eerste instantie het beleid van de bibliotheek volgt. Aan de andere kant is het wel goed om te kijken of zaken ook individueel geregeld kunnen worden.

Verzekeringen

Een ondernemer loopt risico; dat hoort bij ondernemen. Als verhuurder wil je natuurlijk wel dat de risico's zo beperkt mogelijk zijn. Zeker als er sprake is van een samenwerking en je afspraken maakt over de dienstverlening. Bepaalde risico's kunnen verzekerd worden. Nu mag de bibliotheek niet te veel op de stoel van de ondernemer gaan zitten, maar het is niet ongebruikelijk dat een verhuurder eisen stelt ten aanzien van verzekeringen, vooral als het de activiteiten van de bibliotheek ook kan schaden. De bekendste verzekeringen die verplicht gesteld kunnen worden zijn een inventaris/goederenverzekering en een bedrijfsschadeverzekering. De eerste verzekering

vergoedt schade aan goederen bij brand e.d. Daarmee kan een inrichting snel hersteld worden. De tweede verzekering vergoedt ook de bedrijfseconomische schade en zorgt ervoor dat de ondernemer minder snel in de financiële problemen komt op het moment dat de exploitatie tijdelijk dicht is. De misgelopen inkomsten worden in de periode van het herstel vergoed. En dat is onder meer de huur. Het kan zijn dat de bibliotheek mooie regelingen heeft met een verzekeraar. Een ondernemer zou daarvan gebruik kunnen maken. Als samenwerkende partijen bij dezelfde verzekeraar verzekerd zijn, kan dit ook bij eventuele schade voordelen hebben.



1.6 Financiële uitgangspunten

De bibliotheek zal bij uitbesteding van de horeca primair als verhuurder optreden. Voor het gebruik van het gehuurde zal er dus een huursom worden doorbelast. Dit geldt ook voor zaken die door de bibliotheek aanvullend worden georganiseerd (zie organisatorische aspecten). En tot slot zal er een extra doorbelasting moeten plaatsvinden op basis van de opleverstaat van het gehuurde.

Huur ruimte

Er moet te allen tijde sprake zijn van een marktconforme huursom. De gemiddelde huursom in de horeca ligt op ongeveer 8% tot 10% van de omzet. Maar zoals deze stelregel ook zegt, ze is dus sterk afhankelijk van de omzet. En die kan ook tegenvallen, waardoor de huurder niet aan zijn/haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Maar er kan ook nog sprake zijn van onvoldoende winstgevende omzet door te lage prijzen die deels een gevolg kunnen zijn van het beleid van de bibliotheek. De ondernemer maakt dan wel omzet, maar na aftrek van bijvoorbeeld inkoop en personeelskosten blijft er te weinig over voor de overige te dekken kosten. Op het moment dat de tegenvallende omzetten een resultaat zijn van de onderneming zelf, dan is dat helaas zo. Dan kan het zijn dat een contract door achterstanden ontbonden wordt. Ligt de oorzaak van de tegenvallende omzetten ook bij externe factoren, dan is de situatie natuurlijk anders. Men kan dan besluiten om tijdelijk een huurkorting te verstrekken.

Een andere referentie betreft de huursom per m². Voor een indicatie van een marktconforme huursom per m² kan de website www.horecasite.nl geraadpleegd worden. Algemene stelregel is wel dat hoe hoger het aantal m², hoe lager de huurprijs per m².

Nu komt het ook voor dat er nog helemaal geen zicht is op de te verwachten omzetten. Dit speelt zeker bij nieuwbouwprojecten. Men kan dan besluiten om voor een vastgestelde periode een variabele huursom op te nemen. Om de huurder gemotiveerd te houden om het maximale uit de onderneming te halen, wordt geadviseerd om

wel een vast minimumbedrag aan te houden en ook een maximum aan huur. Ook hiervoor kan weer gekeken worden naar referentiecijfers via de eerder genoemde website. Neem dan voor het minimum de laagste m² die je kan vinden en vice versa. De horeca-exploitanten op NS-stations werken overigens ook met een variabel model met minimale en maximale tarieven.

Voorbeeld (zie bijlage 1): men verwacht een horecaomzet van € 300.000 per jaar. De locatie is 125 m² groot. Een marktconforme huursom zou € 30.000 per jaar zijn (10%). Echter, de omzet nog onzeker. Op basis van referentieobjecten is de minimale m²-prijs € 200. De minimale vaste huursom is dan € 25.000 per jaar. Haalt de ondernemer € 300.000 omzet dan krijgt de ondernemer een eindafrekening van € 5.000. Als de omzet toevallig € 400.000 wordt, dan zou je kunnen overeenkomen dat de omzet boven de € 300.000 wordt doorbelast tegen bijvoorbeeld 6%. De ondernemer wordt dan toch gemotiveerd om meer omzet te realiseren, omdat elke euro boven de € 300.000 euro meer oplevert. Beide partijen worden daar beter van. Bij deze vorm is een transparante boekhouding wel noodzakelijk. De huursom is tenslotte afhankelijk van de gerealiseerde omzet. Het is gebruikelijk om de accountant/boekhouder van de exploitant na het einde van het boekjaar een verklaring te laten afleggen. Dat kan overigens ook in de vorm van de overhandiging van de jaarrekening. Dat laatste heeft niet altijd de voorkeur, omdat niet elke ondernemer zijn hele financiële huishouding wil delen. En dat is begrijpelijk. Stel wel een datum vast voor aanlevering van de omzetgegevens, zodat de afrekening ook in de boeken van de bibliotheek opgenomen kan worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld uiterlijk het eerste kwartaal van het afgelopen boekjaar.

Het ligt voor de hand om te allen tijde tarieven te laten meelopen met de inflatie. Net als in huurovereenkomsten. Maar let hierbij ook op. De inflatie kan weleens heel hoog zijn. De ondernemer moet die gestegen kosten wel kunnen doorbelasten aan de gasten. Anders staat de continuïteit van de onderneming op het spel. Het is dan aan te bevelen om ten aanzien van de indexering een maximum in te bouwen. Dat betekent dat als er normaliter sprake is van een hogere indexering (door inflatie), het overeengekomen maximum wordt toegepast.

Het kan voorkomen – en is zelfs een teken van een goede samenwerking tussen partijen – dat de huurder ook incidenteel gebruik mag maken van ruimten van de bibliotheek voor feesten en partijen. Hierbij kan dan ook de 8%-12% regel worden gehanteerd. De bibliotheek belast dit percentage door op basis van de gerealiseerde omzet. Een andere optie is dat de tijdelijke gebruikte m² worden doorbelast tegen hetzelfde tarief als dat uit de huurovereenkomst. Vergeet dan niet om de m²-prijs op dagbasis te berekenen....

Huur inventaris

Als de bibliotheek een ruimte nagenoeg ingericht oplevert, kom dan een huurkoopovereenkomst overeen. De ondernemer betaalt maandelijks een huur voor de inventaris en na het voldoen van alle termijnen gaat de eigendom over. Om een marktconforme huurtermijn voor de inventaris af te spreken, maak je een 'leenbedrag' ter hoogte van de totale investering met een looptijd van 5 jaar en een rente van 7-8%. Marktconforme rentetarieven kunnen geraadpleegd worden bij bijvoorbeeld Qredits (microfinanciering) of bij Horeca Crowdfunding Nederland. Om het maandbedrag te bepalen kan het model worden gebruikt dat [hier](#) te vinden is.

Doorbelasting servicekosten en algemene ruimten

In de huurovereenkomst worden in ieder geval zaken benoemd die voor rekening van verhuurder en huurder komen. Bij multifunctionele accommodaties worden voor beheer en onderhoudsmatige zaken veelal vaste servicekosten per m² in rekening gebracht. Na afloop van een jaar wordt dan bekeken in hoeverre deze kosten toereikend waren. Omdat de meeste kosten voor beheer/onderhoud e.d. ook op basis van m² worden doorbelast, kan de berekening ook relatief eenvoudig voor de horeca worden gemaakt. Het belangrijkste in deze is dat men zich altijd moet afvragen in hoeverre de horecaondernemer deze kosten ook gemaakt zou hebben als deze niet in een MFA gevestigd zou zijn geweest. Bij overige zaken die door de bibliotheek worden gefaciliteerd kan de bibliotheek deze doorbelasten op basis van werkelijke kosten.

Borgstelling huur

Het is gebruikelijk dat de horeca-exploitant een borg betaalt voor de toekomstige huurbedragen. In de markt is drie maanden huur een gebruikelijke borg. Deze borg kan worden gebruikt op het moment dat de huurder niet aan zijn huurverplichtingen voldoet. Indien de huurder geen achterstanden heeft opgebouwd en de huurovereenkomst wordt beëindigd, wordt deze huurwaarborgsom uiteraard terugbetaald. De borgstelling kan in de vorm van een betaling plaatsvinden of via een door de huurder af te geven bankgarantie. Ten aanzien van die borgstelling wordt overigens altijd overeengekomen dat er geen rentevergoeding over die borgstelling aan de huurder wordt verstrekt.

Incentives

Afhankelijk van het opleveringsniveau kan de bibliotheek een verhuurdersbijdrage aanbieden. Als er sprake is van casco-huur, dan moet de huurder nog relatief veel investeren in zaken die uiteindelijk ook de verhuurder ten goede komen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een luchtbehandelingssysteem in het horeca-object. Als de huurovereenkomst eindigt, dan blijft deze investering veelal in het te verhuren deel zitten. Deze investeringsbijdrage kan in de vorm van een bedrag of vertaald worden naar een korting op de huursom. Die laatste kan interessant zijn, omdat een ondernemer BTW-aftrek heeft. De investeringen die de ondernemer voor zijn rekening neemt, komen daarmee 21% goedkoper uit. De meeste verhuurders zijn blij met de huurder en bieden een bijdrage in de kosten (incentive) aan. De huurder kan dan bepalen of dit aan huurkortingen en/of investeringsbijdragen wordt besteed.

Stel dat de totale gebudgetteerde incentive € 30.000 is. De normale huursom is € 3.000 per maand. Dan kan de huurder 10 maanden huur vrij krijgen. Of 5 maanden huurvrij (waarde € 15.000) en dan nog een investeringsbijdrage van € 15.000 ontvangen.



1.7 Wettelijke kaders

De wettelijke kaders omvatten voornamelijk de vergunningen die benodigd zijn voor de exploitatie van een horecaonderneming, of die nu onderdeel uitmaakt van de bibliotheek of standalone opereert in een MFA. De exploitant zal daarom (na de selectie) afhankelijk zijn van de verstrekte vergunningen. In het PvE en ook in de te sluiten huurovereenkomst wordt gerefereerd aan noodzakelijke vergunningen. Het niet verkrijgen van vergunningen zorgt voor frustratie bij beide partijen en kan ook het businessmodel beïnvloeden. Vandaar dat het raadzaam is om in een vroegtijdig stadium, vóórdat de werving en selectie daadwerkelijk van start gaat, in gesprek te gaan met de gemeente. Stem van tevoren – al bij het ontwerp van het gebouw en de binnenruimten – af welke vergunningen noodzakelijk zijn. Later een ontwerp moeten aanpassen of zaken niet kunnen uitvoeren, omdat men geen rekening heeft gehouden met het gewenste horecaconcept, is zonde. Zo is bijvoorbeeld een terrasfaciliteit vanuit het oogpunt van klanttevredenheid conceptmatig nooit een issue. Je kan hier dus beter alvast rekening mee houden bij het ontwerp. Later kan altijd nog besloten worden om de terrasvergunning niet te benutten.

Hieronder worden de bekendste vergunningen binnen de horecasector genoemd. Het in het bezit zijn van vergunningen betekent overigens niet altijd dat deze oneindig zijn. Bij wijzigingen in de kenmerken van de exploitatie moet mogelijk een nieuwe vergunningsaanvraag ingediend worden. Dit is sowieso het geval als de rechtsvorm gewijzigd wordt.

Exploitatievergunning

In de APV (Algemene Plaatselijke Verordening) van de gemeente staat ook wat het beleid is met betrekking tot exploitatievergunningen. De voorwaarden én het proces van aanvraag van een exploitatievergunning verschillen per gemeente. Verschillende documenten moeten op verschillende momenten worden aangeleverd. In de APV van de betreffende gemeente staat wat er nodig is. Als de gemeente daarom vraagt, moet er mogelijk ook een Bibob-formulier ingevuld worden. De Bibob staat voor Bevordering integriteitsbeoordelingen. Of eenvoudig vertaald: de gemeente wil kunnen beoordelen of er geen criminele activiteiten plaatsvinden. Dat begint meestal met een onderzoek naar de herkomst van de gelden die voor de realisatie benodigd waren.

Drank- en horecavergunning

Als er alcoholhoudende dranken voor gebruik ter plaatse worden geschonken moet de ondernemer in ieder geval voldoen aan de Alcoholwet. Nu is het te adviseren om altijd te kiezen voor de mogelijkheid om alcohol te kunnen verstrekken. Je kan de vergunning beter hebben en later daarvan afwijken dan andersom. Om alcohol te mogen verkopen moet het pand voldoen aan de inrichtingseisen met betrekking tot onder meer plafondhoogten, oppervlakten, ventilatie en toiletten. Let op: in een aanvraag moeten alle ruimten worden gespecificeerd, dus ook een terras. Dit is een nauwkeurige activiteit. Een afwijking kan grote gevolgen hebben voor de verkrijging, maar zeker ook het behoud van de vergunning. Het is raadzaam om de architect of een technisch tekenaar actief te betrekken in de aanlevering van de benodigde documenten.

Terrasvergunning

Voor een terras heb je in de meeste gemeenten een terrasvergunning nodig en daarop wordt vaak ook streng gecontroleerd. In

de meeste gevallen toetst de gemeente de aanvragen om een terrasvergunning aan de beschikbare doorloopruimte voor voetgangers, parkeervoorzieningen, het schoonhouden van de omgeving en de geluidsoverlast. Voor het mogen exploiteren van een terras betaalt de exploitant ook precariorechten. De tarieven verschillen per gemeente. De partij die het terras exploiteert betaalt natuurlijk ook gewoon zelf de kosten. Omgevingsvergunning

Als er iets gebouwd (of gesloopt) gaat worden, dan kan het zijn dat een omgevingsvergunning aangevraagd moet worden. Of dit zo is kan gecontroleerd worden bij het Omgevingsloket.

Omgevingsvergunning

Als er iets gebouwd (of gesloopt) gaat worden, dan kan het zijn dat een omgevingsvergunning aangevraagd moet worden. Of dit zo is kan gecontroleerd worden bij het Omgevingsloket.



2. Van longlist naar shortlist



2.1 Algemeen

Elke horecaondernemer heeft zijn eigen competenties. Als er sprake is van een kleinere, zeg gemiddelde horecacapaciteit (tot 200 m² BVO), dan komen ook starters in aanmerking. Bij grotere exploitaties is het risico aanzienlijk groter als er voor starters gekozen wordt. Dat geldt ook voor de aard van de beoogde exploitatie. Is er sprake van een concept met avondfunctie, dan vraagt dat meer (aanvullende) competenties dan uitsluitend drankverstrekking of een lunchfunctie. Nu is het niet zo dat m²

alleen een criterium hoeven te zijn. Sommige horecaruimten binnen bibliotheken zitten ruim in hun jasje, maar is het totale omzetpotentieel beperkt. Dus moeten we niet alleen kijken naar de kenmerken van de exploitatie, maar ook naar het omzetpotentieel. In de range van € 300.000 tot zeg € 500.000 omzetpotentieel zijn starters ook nog in beeld. Daarboven wordt het riskanter om starters de exploitatie te laten voeren.

Starters versus ervaren ondernemers

Bij een starter is er over het algemeen meer flexibiliteit ten aanzien van de uiteindelijk invulling van het concept. Ervaren horecaondernemers hebben over het algemeen al een 'merk' opgebouwd en stellen meer eisen aan de inrichting/logistiek etc. Dat geldt ook voor hun processen. Ervaren ondernemers willen de inrichting zo hebben dat het in hun bewezen businessmodel werkend is. In dat kader is het dus niet altijd handig om een ruimte casco+ of ingericht aan te bieden. De kans dat zaken (kostbaar) veranderd moeten worden om ervaren partijen aan te trekken is reëel aanwezig. Tip: als er sprake is van een exploitatie voor ervaren ondernemers, dan is het belangrijk om hen vroegtijdig te betrekken in het horecaontwerpproces. Daartegenover staat dat starters minder ervaring hebben opgebouwd met inrichtingen. In dat geval kan een hoger opleveringsniveau waardevol zijn. Is er sprake van een hoger opleveringsniveau, dan is het advies om een horecadeskundige vroegtijdig te betrekken bij het ontwerp van het gebouw of een specifieke ruimte. Horeca is een vak apart. Veel architecten hebben horeca-expertise in mindere of onvoldoende mate in huis.

Lokale partners versus landelijke/regionale spelers

Lokale partners kennen het marktgebied over het algemeen beter. Dat kan voordelen hebben in het aantrekken van gasten (gunfactor), eventuele lobby richting overheden etc. Door de kennis van de markt is de kans dat het horecaconcept aansluit bij de kenmerken van de doelgroepen uit het marktgebied ook groter. Landelijke spelers zullen zelf onderzoek doen naar het exploitatiepotentieel bij een samenwerking. Die laten zich dan meer leiden door beschikbare data en zogenaamde VPO's (vestigingsplaatsonderzoeken). Het concept staat bij deze spelers redelijk vast en zij zullen hieraan mogelijk alleen wat 'lokale' invulling geven. Marketingtechnisch kan een landelijk speler

interessant zijn voor de aantrekkingskracht. Als een bekende formule bij een bibliotheek intrekt, dan genereert dat bij de opening ruime aandacht. Landelijke spelers zullen minder opteren voor lokale betrokkenheid. Zij hebben vaste leveranciers, vaste aannemers etc. De kans op een langdurige samenwerkingsrelatie is bij landelijke spelers bedrijfseconomisch gezien gewoonweg het grootst. Een lokale partner kan veel gevoeliger zijn voor lokale marktomstandigheden en minder vet op de botten hebben.

Commercieel versus semi-commercieel

Onder semi-commercieel wordt verstaan dat een horeca-exploitatie deels samenwerkt met non-profitinstellingen of dat een non-profitorganisatie de horeca commercieel exploiteert. Denk aan zorginstellingen die de horeca gebruiken voor dagbesteding van hun cliënten. Het voordeel van non-profitinstellingen is gelegen in het feit dat er sprake is van een redelijke vorm van continuïteit. De beschikbare budgetten zijn relatief fors, zeker bij grote zorginstellingen. Die kijken niet zo nauw naar negatieve resultaten van dit soort activiteiten. De huuropbrengsten zijn dus ook meer gegarandeerd. En de budgetten voor inrichtingen liggen op basis van de ervaring ook hoger. Tot slot wordt ook invulling gegeven aan de sociaal-maatschappelijke functie. En gasten kunnen dat vaak wel waarderen.



Belangrijkste risico's liggen in de productiviteit en daarmee misschien ook wel de kwaliteit van de dienstverlening en de innovatiekracht van het concept. Horeca vormt tenslotte niet de corebusiness van een instelling. Ze kunnen zich minder snel aanpassen aan wijzigende marktomstandigheden en beschikken in mindere mate over ondernemerscompetenties. Deze exploitaties zijn ook sterk afhankelijk van de dagbestedingsvergoedingen. Vallen die weg, dan zijn de meeste semi-commerciële horecaconcepten niet kostendekkend of winstgevend. Als in de missie/visie van de bibliotheek het leveren van een sociaal-maatschappelijke bijdrage een prominente rol vervult, dan is een semi-commerciële huurder prima. Indien de missie is om een zo groot mogelijk publiek te bereiken, dan ligt een commerciële horeca-exploitant meer voor de hand.

Er zijn ook nog voorbeelden waarbij er een combinatie wordt gerealiseerd. Dus een commerciële horeca-exploitant die samenwerkt met een non-profitinstelling. Dat soort initiatieven kunnen natuurlijk prima. Een voorbeeld is de bekende formule Brownies&downieS. Let wel dat bij deze formule de exploitant nog steeds sterk afhankelijk van subsidies is en dat brengt risico's met zich mee. De meest succesvolle horecaondernemers zullen vanuit een bedrijfseconomisch perspectief niet snel opteren voor 'dagbestedingselementen' in

hun concept. Het zijn gewoonweg twee totaal verschillende werelden. Als een ondernemer het vanuit een sociale functie doet – en zich bewust is van de bedrijfseconomische gevolgen – dan is dit een ander verhaal. Als er geopteerd wordt voor een semi-commerciële horecafunctie, dan wordt geadviseerd om dit uitsluitend bij kleinschalige horeca-exploitaties te doen met een beperkte complexiteit. Blijft een feit dat dit soort concepten wel een selectieve doelgroep bedienen.

2.2 Selectiecriteria exploitanten

Het PvE vormt de basis voor het wervings- en selectiedocument en daarmee ook voor de selectiecriteria. Een deel van de criteria ligt gewoon keihard vast. Die zijn meetbaar en worden sowieso in het document kenbaar gemaakt en richting partijen gecommuniceerd. Denk hierbij aan eisen met betrekking tot vergunningen, zoals een verklaring omtrent goed gedrag (VOG).

Los van het feit dat bij de werving van kandidaten iedereen de mogelijkheid moet worden geboden om in te schrijven, kan de bibliotheek zelf ook actief naar partijen op zoek gaan. Die moeten nog wel door het formele proces heen, maar dat maakt de bibliotheek minder afhankelijk van reacties op advertenties. Dit noemen we een longlist: een lijst met potentiële kandidaten die de horeca zouden kunnen gaan exploiteren. Die stel je op basis van de eerder geformuleerde randvoorwaarden op. Bepaalde eisen die je in de formele procedure gaat stellen, zoals bijvoorbeeld inbreng van eigen vermogen, moet je hierin niet te veel als harde voorwaarden opnemen. Sommige zaken weet je gewoonweg nog niet. Maar als duidelijk is dat er alleen een lunchfunctie komt, dan ligt het niet voor de hand om landelijke formules op de longlist te zetten die vooralsnog alleen dinerfuncties aanbieden.



Voor een overzicht van de grootste landelijke formules, kan de ‘[Misset Top 100](#)’ en de lijst op ‘[Franchiseplus](#)’ worden geraadpleegd. Ook kunnen succesvolle horeca-exploitanten, die al met bibliotheken samenwerken, natuurlijk op de lijst worden gezet. Dit soort partijen worden proactief geïnformeerd over de te exploiteren locatie en ontvangen de uitvraag van de bibliotheek zelf of verwijzen naar de pagina van de uitvraag.

De bibliotheek kan voor de eerste ronde met een online formulier werken. Hierbij vullen potentiële exploitanten enkele basisgegevens in, zoals het aantal jaren horeca-ervaring en de beschikbaarheid van minimaal 30% eigen vermogen. Wordt er iets ingevuld dat niet aan de eisen voldoet, dan kunnen ze niet verder mee in het proces. Daarmee laat men het systeem alvast de eerste ronde doen. Let er dus wel op dat er harde en meetbare criteria worden gebruikt. Betreft het een kleinschalige exploitatie, dan kan het zijn dat beperkte ondernemerservaring geen uitsluitingsgrond vormt. Bij grootschalige exploitaties kan juist een minimum gesteld worden, bijvoorbeeld minimaal 5 jaar aantoonbaar horeca-ondernemerservaring.

Tip: het is mogelijk om dit proces deels te automatiseren. Zie als voorbeeld: www.horecacrowdfunding.nl. Deze partij beoordeelt plannen in een eerste fase op basis van enkele standaardcriteria.

De beoordelingscriteria kunnen in een helder model worden gepresenteerd met een puntenschaal. Daarbij is het belangrijk om ook de mogelijkheid te bieden voor een korte toelichting vanuit de beoordelaar. Wegingsfactoren kunnen per casus worden toegekend. Dat doet over het algemeen het projectteam en/of de directie. In de bijlage 2 is een voorbeeld opgenomen van een beoordelingsmatrix. De meest gangbare selectie onderdelen zijn:

- ✓ Competenties/ervaring (horeca-ervaring en/of ondernemerservaring)
- ✓ Businessplan (volledigheid, originaliteit)
- ✓ Financieel management (professionaliteit)

Competenties/ervaring

De bibliotheek zou moeten streven naar een aangename en langdurige samenwerkingsrelatie met een hoge gasten-/bezoekerstevredenheid. Een relatie kan verstoord raken als partijen afwijken van de afspraken of uitgangspunten die in het PvE en het daaraan gelieerde wervings- en selectiedocument zijn opgenomen. Maar ook indien de praktijk in negatieve zin afwijkt van de verwachtingen die men samen heeft gecreëerd, zeker als dit ook financiële consequenties heeft. Het risico op een verstoorde relatie is het grootst als de beoogde exploitant totaal geen horeca-ervaring heeft. De motivatie kan dan geweldig zijn, maar de kans dat de praktijk gaat afwijken van de beoogde intenties is gewoon groot. Logisch, want een onervaren kandidaat moet alles nog leren en kan niet alles op voorhand overzien. De complexiteit van de horeca draagt hieraan zeker bij. Iemand met ruim voldoende horeca-ervaring kan in ieder geval op operationeel niveau waarschijnlijk een exploitatie goed draaiende houden. Bij dergelijke kandidaten zien we met name risico's ten aanzien van financiële continuïteit als ze onervaren zijn met ondernemen. Er komt heel veel meer kijken bij ondernemerschap dan bij iemand die in loondienst een horeca-cv heeft opgebouwd. Vooral op administratief gebied. Dit betekent zeker niet dat een onervaren ondernemer geen kans zou moeten maken op een horeca-exploitatie, want ze scoren hoog op arbeidsinzet, creativiteit en motivatie. Maar het is dan wel raadzaam om te bekijken of een dergelijke kandidaat voldoende ondersteuning krijgt op de gebieden die nog ontwikkeld moeten worden. Denk aan een professionele boekhouder/accountant met verstand van horeca of een netwerk van mensen uit de directe omgeving die relevant kunnen zijn. Indien er sprake is van een exploitant die onderdeel uitmaakt van een franchiseorganisatie dan kunnen de risico's lager ingeschat worden. Een franchiseorganisatie biedt tenslotte veelal actieve ondersteuning bij de bedrijfsvoering van een franchisenemer.





Businessplan

Bij de beoordeling van ondernemingsplannen bekijk je onder andere in hoeverre de marketingmix (met de vijf P's) voor zoveel mogelijk synergie zorgt en in hoeverre de horeca-activiteit inspeelt op de doelgroepen die de bibliotheek heeft geformuleerd. Daarbij speelt de P van promotie – of nog beter gezegd de M van marketing – een belangrijke rol. Kijk daarbij in hoeverre er leuke, creatieve ideeën worden gelanceerd. Die hoeven niet gelijk allemaal even goed te zijn, maar zeggen wel iets over de creativiteit en drijfveer van een ondernemer. Uitsluitend vermelding van het hebben van een social-media-account en website is niet onderscheidend en daarmee kunnen we dus niets in de beoordeling van het businessplan. Check ook de referenties. Iemand die al een zaak heeft met slechts tien volgers of beperkt actief is op social media is minder sterk dan iemand die juist uitermate populair is. Omdat marketing net als bij elke andere onderneming een belangrijke rol speelt bij het succes en het succes van een samenwerking mag dit deel best zwaar(der) wegen in de eindbeoordeling. In het volgende hoofdstuk gaan we uitvoeriger op de marketing in.

Financieel management

Uiteindelijk dient de exploitant voldoende winstgevend te zijn om een acceptabele ondernemingsbeloning te genieten uit de verrichte arbeid. Maar ook om aan de financiële verplichtingen aan de bibliotheek en eventuele financiers te kunnen voldoen. Om een inschatting te kunnen maken maakt de exploitant zelf een investerings- en financieringsbegroting en een prognose van exploitatieresultaten. Deze moet dus een zo goed mogelijk beeld geven van de werkelijkheid. En dat is best lastig te beoordelen. Er zijn genoeg algemene vergelijkingscijfers beschikbaar voor het kostenpatroon. Zoek online op 'benchmark horeca' en daaruit volgen voldoende basisgegevens. De omzet begroten/ beoordelen is een lastige. Dat blijft beetje koffiedik kijken. Maar om enigszins richting te geven is een lunchroom met € 500.000 per jaar aan omzet goed presterend. Een succesvol koffieconcept draait circa € 350.000 op jaarbasis. Een café-restaurantconcept doet het met € 1 miljoen ook goed. Bij geprognosticeerde omzetten die hierboven liggen zou nader onderzoek wel wenselijk zijn. Als er sprake is van een kandidaat die al horekazaken heeft of

onderdeel wordt van een franchiseformule, dan zouden referentiecijfers voor de beoordeling soelaas bieden.

Dan nog de investeringsbegroting. Die mag best specifiek zijn. Soms maken kandidaten te veel gebruik van stelposten die aan de onderkant van het spectrum zitten en dat brengt risico's met zich mee. Controleer altijd of er een post onvoorzien is opgenomen. Bij onervaren ondernemers mag die gerust 20%-30% van de begrote investeringen zijn. Bij ervaren ondernemers volstaat veelal een post onvoorzien van 10%-15% van de totale investeringen. Ervaren ondernemers kunnen gebruik maken van hun eigen ervaringscijfers en franchiseorganisaties ook. Die kunnen daarmee een aardige inschatting maken van de totale benodigde investeringen. Voor onervaren kandidaten is dat veel lastiger. Vraag bij dergelijke kandidaten altijd naar concrete offertes voor de onderbouwing van de investeringsbegroting. Dit is belangrijk, omdat een verkeerde inschatting grote gevolgen kan hebben voor de continuïteit van een kandidaat. Stel dat een kandidaat zich heeft verrekend en na oplevering er een tekort is ontstaan van € 10.000 bij een leverancier. Dan ontstaat er direct liquiditeitsdruk. Een leverancier wilt meestal binnen 30 dagen zijn geld hebben en om € 10.000 in één maand aan extra winst te realiseren is een hele moeizame opgave. Om een algemene richtlijn te geven: de gemiddelde investering per m² voor de inrichting (incl. keuken) van een eenvoudige horeca-exploitatie ligt op € 1.000. Dus een ruimte van 175 m² zou circa € 175.000 aan investeringen nodig hebben. Naast de investeringen heeft de ondernemer voor aanvang nog andere uitgaven. Denk aan de te betalen waarborg, inkoop voorraad, kosten voor vergunningen, adviseurs. En ook nog de BTW die op de uitgaven 'voorgeschoten' moet worden. Al met al blijft het dus niet alleen bij de investeringen. De totale 'uitgaven' worden verwerkt in een

zogenaamde financieringsbegroting. Hieruit komt naar voren hoeveel geld er uiteindelijk beschikbaar moet zijn om open te kunnen gaan. Vervolgens moet de ondernemer duidelijk maken hoe al die uitgaven gefinancierd gaan worden. Met beschikbare eigen middelen, leverancierskredieten en langlopende leningen van financierende instellingen. Als de ondernemer hier geen duidelijkheid over kan geven, dan is de kans groot dat er al bij aanvang grote problemen kunnen ontstaan. Laat de kandidaat dus met toezeggingen van financiers aantonen dat de totale financieringsbehoefte gedekt is.

Eigen vermogen

Als een horecaondernemer zelf investeringen moet gaan doen, is het voor de continuïteit van de exploitatie belangrijk dat niet al die investeringen met geleend geld worden gedaan. Daarnaast zullen financiers sowieso eigen geld willen zien als ze een lening gaan verstrekken. De algemene norm ligt zo rond de 30-40% aan in te brengen eigen vermogen. Stel dat een ondernemer een totale financieringsbehoefte heeft van € 150.000 voor inrichting, voorraden etc. dan moet er dus minimaal € 45.000 (30%) aan eigen middelen worden gevraagd en aangetoond kunnen worden. De overige € 105.000 wordt dan door 'derden' ingevuld. Op basis van de uitkomsten van de beoordelingsmatrix worden de beste kandidaten uitgenodigd voor een persoonlijk interview met het projectteam en eventuele andere stakeholders. Daarbij kan de matrix wederom worden ingezet en worden de beoordelingsonderdelen in de praktijk getoetst.

Tip: als er sprake is van een ervaren horecaondernemer is een bezoek aan zijn bestaande ondernemingen goed voor een nog betere beeldvorming. Op locatie kan men tenslotte zien hoe de verstrekte informatie uit de documenten zich in de praktijk vertaalt.

3. Van definitieve keuze naar de praktijk



Als de betreffende kandidaat is geselecteerd op basis van het doorgelopen werving- en selectietraject worden de overeenkomsten met de horeca-exploitant getekend. In algemene zin betreft dit de huurovereenkomst al dan niet aangevuld met een huurovereenkomst voor de inrichting (inventaris).

Bij de totstandkoming van de overeenkomst is het van groot belang dat zaken wel tot in detail worden uitgewerkt. Dit doe je tenslotte voor het geval dat de samenwerking niet naar wens verloopt. Maar ook voor de toekomst. Een bestuur is vergankelijk. Het komt voor dat er zaken ook mondeling zijn overeengekomen

of zaken in een later stadium nog weleens uitgewerkt zouden gaan worden. Bij een dispuut is dan voor beide partijen erg lastig. Laat dus altijd een onafhankelijke derde de overeenkomst opstellen of beoordelen, voordat deze wordt aangegaan. Mochten er in de tussentijd zaken worden aangepast dan dienen deze ook altijd schriftelijk te worden vastgelegd. Denk hier niet te licht over. Het is niet de eerste keer dat er vervelende discussies tussen bibliotheek en huurder ontstaan, op basis van 'afspraken' die niet goed gedocumenteerd zijn.



Creatie van draagvlak en betrokkenheid (intern en extern)

Creatie van synergie tussen de exploitant en de bibliotheek vormt een belangrijke basis voor het succes. Het ligt dus voor de hand om na het tekenen van de contracten de toekomstige samenwerkende partners als collega's met elkaar te laten kennismaken. Organisatie van een persoonlijke bijeenkomst is dan aan te bevelen, waarbij de horeca-exploitant zichzelf kan introduceren. Maak dit niet te formeel. Niet iedereen is goed in zakelijke presentaties. Of bepaal in overleg met de exploitant hoe een dergelijk bijeenkomst vormgegeven wordt. Een goede exploitant zal zijn uiterste best doen om het zijn 'gasten' zo goed mogelijk naar de zin te maken tijdens zo'n bijeenkomst. Het is raadzaam om ruimte te bieden voor wat discussie. Niet dat er opeens andere plannen worden gemaakt, want die liggen natuurlijk al vast. Maar het geeft net even dat extra gevoel voor betrokkenheid.

Vanaf dat moment is de officiële weg ingeslagen om te werken naar de 'grand' opening. Natuurlijk willen alle betrokken partijen dat na de opening de beoogde gasten/bezoekers ook daadwerkelijk gaan komen. Dat lukt beter als de doelgroepen 'meegenomen' worden in de laatste fase. Deze fase maakt onderdeel uit van het marketing- en promotieplan. Sommige ondernemers en misschien ook wel bibliotheken denken pas na over marketing op het moment dat de exploitatie wordt geopend en dat is natuurlijk helemaal niet handig. Er zijn tenslotte weinig exploitaties die direct stormlopen als de deuren worden geopend, zonder dat het publiek geïnformeerd is.

Het tekenen van de huurovereenkomst met de bibliotheek is een leuk item voor free-publicity. Kleine moeite om de lokale pers uit te nodigen voor een foto van de ondertekening en een verhaal over de beoogde horeca-exploitatie. De daarop volgende weken wordt er natuurlijk geklust, ingericht, ingekocht etc. Maak het publiek deelgenoot van leuke mijlpalen of gebeurtenissen door deze op social media te delen. De horecaondernemer of de bibliotheek zou zelfs een videoblog kunnen maken, waarbij de doelgroep echt in het traject wordt meegenomen. Mensen vinden dit leuk. Kijk maar naar de populariteit van programma's zoals Ik vertrek, Mijn tent is top etc. Maak het niet te zakelijk. Humor scoort gewoonweg goed, zeker bij de jeugd (belangrijke doelgroep van de bibliotheken). Helemaal innovatief is om een timelapsecamera te plaatsen. Hiermee kan ook achteraf de hele ontwikkeling van casco naar operationeel op snelheid worden bekeken. Belangrijk dus dat social media optimaal worden ingezet. Kranten zijn leuk, maar meer voor een ouder publiek. En het moet vooral niet saai zijn.

Na de opening

Na de feestelijke opening gaan we naar de normale dagelijkse exploitatie toe. Men moet zich realiseren dat vanaf dat moment de beoogde samenwerking, die vooral schriftelijk is vastgelegd, echt vormgegeven gaat worden. De mate van (gedwongen) samenwerking is afhankelijk van de autonomie van het horecaconcept. Een horeca-exploitatie dat separaat in een gebouw is gesitueerd exploiteert zelfstandiger dan een concept dat echt onderdeel uitmaakt van de bibliotheek. Zoals eerder aangegeven is het in de beginperiode van cruciaal belang dat er vanuit de bibliotheek een vast aanspreekpunt is. Om te voorkomen dat deze contactpersoon overspoeld wordt met vragen/verzoeken is het raadzaam om meerdere contactpersonen op een lijst te zetten voor een ondernemer. Denk aan vragen over ICT, beveiliging, schoonmaak etc. Denk als organisatie hierover niet te licht. Een horeca-exploitant is altijd druk in de weer en horeca is een complexe tak van sport. Denk aan leveranciers die niet op het afgesproken tijdstip arriveren, internet dat niet werkt, stroomuitval etc. Als bepaalde zaken in de samenwerking ook gezamenlijk opgelost moeten worden, dan is snelle actie noodzakelijk. Voor de bibliotheek is het dus goed om te weten dat voor een ondernemer elke minuut telt. Niet alleen vanuit een gastvrijheidsperspectief, maar ook vanuit een bedrijfseconomisch perspectief.

Er komen in de samenwerking gegarandeerd situaties voor waarbij de gemaakte afspraken eigen interpretaties krijgen. Zolang zaken voor beide partijen naar alle tevredenheid goed lopen is er weinig aan de hand. Maar zodra één van de partijen tegen zaken aanloopt die de eigen activiteiten schaden kunnen er conflicten ontstaan. Soms zijn deze van kleine (oplosbare) aard, maar die kunnen ook omslaan in grotere slepende conflicten. Vooral in de eerste maanden is periodiek overleg dus sterk aan te bevelen. Plan bijvoorbeeld op maandagochtenden een vast overleg

van maximaal een uur om lopende zaken met elkaar te bespreken. Als beide partijen overeenstemming bereiken over bijvoorbeeld de oplossing voor een probleem, leg deze dan altijd schriftelijk vast. Een bestuur van een bibliotheek is vergankelijk. Het zal niet de eerste keer zijn dat een directie of bestuur van een bibliotheek mondeling afspraken heeft gemaakt met de exploitant en deze bij een wisseling van bestuur/directie niet meer worden (h)erkend.

Ook de evenementenagenda kan in de praktijk tot mogelijke spanningen leiden. Evenementen dienen echt tijdig en helder met elkaar afgestemd te zijn. Denk hierbij aan een online gedeelde agenda. Last minute acties, denk aan een spoed vergadering van een gemeente met catering, zijn voor een exploitant niet altijd uitvoerbaar. Of als ze wel uitvoerbaar zijn, dan is het ook logisch dat gezamenlijk de zeilen bij worden gezet. Sowieso is het wenselijk dat partijen waar mogelijk elkaar af en toe kunnen helpen in bijzondere situaties. Communiceer dit ook duidelijk met elkaar en alle betrokken medewerkers.



Bijlage 1

Indicatie winst en verlies

Indicatie P&L per type concept

Lunchroom concept (vol) A2 locatie circa 125m² BVO

Netto-omzet		€ 500.000
Maaltijden	60,0%	€ 300.000
Dranken	40,0%	€ 200.000
Inslag totaal F&B	29,2%	€ 146.000
Maaltijden	32,0%	€ 96.000
Dranken	25,0%	€ 50.000
Brutowinst	70,8%	€ 354.000
Brutolonen incl. sociale lasten	29,0%	€ 145.000,0
Overige personeelskosten	1,0%	€ 5.000,0
Totaal personeelskosten	30,0%	€ 150.000
Directe exploitatiekosten	4,3%	€ 21.500
Algemene kosten	4,0%	€ 20.000
Verkoopkosten	2,0%	€ 10.000
Auto/transportkosten	0,80%	€ 4.000
Huisvestingskosten (excl. huur)	7,5%	€ 20.000
Huurlasten	8,00%	€ 40.000
Financiële baten/lasten	0,24%	€ 1.200
Totaal indirecte kosten	19,0%	€ 95.200
EBITDA*	17,5%	€ 87.300

Grand cafe concept (vol) A2 locatie circa 125m² BVO

Netto-omzet		€ 1.000.000
Maaltijden	70,0%	€ 700.000
Dranken	30,0%	€ 300.000
Inslag totaal F&B	30,6%	€ 306.000
Maaltijden	33,0%	€ 231.000
Dranken	25,0%	€ 75.000
Brutowinst	69,4%	€ 694.000
Brutolonen incl. sociale lasten	34,0%	€ 340.000,0
Overige personeelskosten	1,0%	€ 10.000,0
Totaal personeelskosten	35,0%	€ 350.000
Directe exploitatiekosten	4,3%	€ 43.500
Algemene kosten	2,5%	€ 25.000
Verkoopkosten	2,0%	€ 20.000
Auto/transportkosten	0,80%	€ 8.000
Huisvestingskosten (excl. huur)	7,5%	€ 30.000
Huurlasten	9,00%	€ 90.000
Financiële baten/lasten	0,24%	€ 2.400
Totaal indirecte kosten	17,5%	€ 175.400
EBITDA*	12,6%	€ 125.600

* Resultaat voor afschrijvingen, rentelasten en ondernemingsbeloning en aflossingen leningen
Ondernemers(s) nemen gemiddeld 2.5k per ondernemer per maand op uit de onderneming

Bijlage 2

Voorbeeld beoordelingsmatrix

Toetsingscriteria businessplan		Ervaring				Toelichting Beoordelaar
Relevante (ondernemers)ervaring		Geen	1-3	3-5	>5	
1	Heeft de ondernemer horecapraktijkervaring in het beoogde concept (leidinggevend) ?	0	0	1	0	
2	Hoe recent is de opgebouwde praktijkervaring in het beoogde concept ?	0	1	0	0	
3	Heeft de ondernemer ondernemerservaring?	0	0	1	0	
4	Heeft de ondernemer horeca-ondernemerservaring?	0	0	1	0	
5	Heeft de ondernemer horeca-ondernemerservaring in het beoogde concept?	0	0	1	0	
Totaal behaalde punten		0	1	4	0	
Punten per onderdeel		0	2	4	6	
Totaal score horeca-ervaring per onderdeel		0	2	16	0	
Aantal criteria		5				
Maximaal te behalen score		0	10	20	30	
Totaal score ondernemer		18				
Oordeel ondernemer		Voldoende				

Toetsingscriteria businessplan		Kwaliteit				Toelichting Beoordelaar
Kwaliteit ondernemingsplan		Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	
1	In hoeverre sluit het concept aan bij de missie van de bibliotheek?	0	0	1	0	
2	In hoeverre is er sprake van synergie tussen de samenwerkende partijen	0	0	1	0	
3	In welke mate heeft de ondernemer kennis van de lokale markt?	0	0	1	0	
4	In welke mate is er sprake van sociaal maatschappelijk ondernemen?	0	1	0	0	
5	In welke mate zijn alle onderwerpen uit het format ingevuld?	0	0	1	0	
6	In welke mate houdt de ondernemer rekening met bijzondere doelgroepen?	0	1	0	0	
Totaal behaalde punten		0	2	4	0	
Punten per onderdeel		0	2	4	6	
Totaal score horeca-ervaring per onderdeel		0	4	16	0	
Aantal criteria		6				
Maximaal te behalen score		0	12	24	36	
Totaal score ondernemer		20				
Oordeel ondernemer		Voldoende				

Toetsingscriteria		Kwaliteit				Toelichting Beoordelaar
Kwaliteit financieel management		Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	
1	V&W prognose	0	0	1	0	
2	Onderbouwing V&W prognose	0	0	1	0	
3	Onderbouwing brutomarges	0	1	0	0	
4	Onderbouwing personele lasten	0	1	0	0	
5	Onderbouwing en compleetheid overige exploitiekosten	0	1	0	0	
6	Onderbouwing investeringsbegroting en financieringsbegroting	0	1	0	0	
7	Onderbouwing omzet en marktconformiteit	0	0	1	0	
Totaal behaalde punten		0	4	3	0	
Punten per onderdeel		0	2	4	6	
Totaal score horeca-ervaring per onderdeel		0	8	12	0	
Aantal criteria		7				
Maximaal te behalen score		0	14	28	42	
Totaal score ondernemer		20				
Oordeel ondernemer		Voldoende				

Toetsingscriteria		
Horeca-ervaring	18	Voldoende
Ondernemingsplan	20	Voldoende
Financieel management	20	Voldoende
Totaal score	74	Voldoende

Colofon

Samengesteld door

Mark Tamsma (Hospitality Concept Group B.V.)

Meelezer

Dick van Tol

Met bijdrage van

Hanneke Idema-Rozemeijer