

Augustus 2020

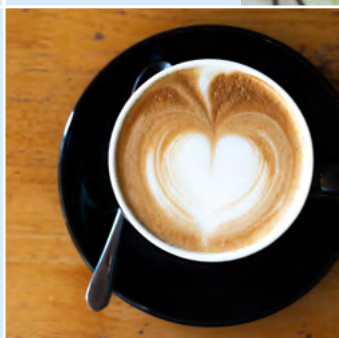
Pro  
biblio

# Handvatten voor horeca in de bibliotheek



Whitepaper

Wij werken  
aan de  
toekomst van  
bibliotheeken





## Inleiding

### ***Een opvallend aantal bibliotheken worstelt in meer of mindere mate met de vraag hoe zij vorm geeft aan de horecafunctie in hun vestigingen.***

Die vraag is belangrijker geworden sinds bibliotheken zich sterk ontwikkelen als third place, een openbare, aantrekkelijke en waardevolle ontmoetingsplaats voor een breed publiek. Dit geldt in hoge mate voor de hoofdvestigingen. Maar ook in filialen neemt het belang van het scheppen van een prettig verblijfsklimaat toe.

### **Bijzondere tak van sport**

Een horecavoorziening levert een bijdrage aan dat verblijfsklimaat. Maar horeca is een bijzondere tak van sport met specifieke regels. Het realiseren en op een goede manier exploiteren van een passende horecavoorziening is lastige kost. Om daarbij te helpen heeft het netwerk van directeuren van Zuid-Hollandse bibliotheken aan Probiblio gevraagd handvatten te verzamelen.

Probiblio heeft daarvoor een beroep op mij gedaan, Sergio Vyent, horeca-adviseur en in het verleden horeca-ondernemer én – bij de OBA – bibliotheekmanager. Ik heb gesprekken gevoerd met de directeuren/managers van vijf qua grootte, diversiteit en ambitie verschillende Zuid-Hollandse bibliotheken, maar allen met dezelfde bewonderingswaardige passie en drive voor hun vak en de bereidwilligheid hun eigen dilemma's bloot te geven en te bespreken. In de gesprekken heb ik een aantal kernvragen gesteld die naar mijn mening een goed startpunt waren om te ontrafelen waar men tegenaan loopt bij het ontwerpen, realiseren en exploiteren van de voorziening(en). Op basis van de gesprekken kan ik in deze whitepaper gerichter zinvolle handvatten geven. Veel dank daarom aan de gesprekspartners van de bibliotheken Oostland, Rotterdam, Spijkenisse, Westland en Zoetermeer!

## **Start**

Deze whitepaper fungeert als een basisnotitie, de start van een traject waarin Probiblio samen met een aantal bibliotheken hulpmiddelen ontwikkelt over het thema Horeca. Bij de bespreking van het concept van deze publicatie, hebben bibliotheken al aangegeven welke aspecten ze graag nader uitgewerkt zien. Genoemd zijn onder meer de doelgroepenkeuze, het programma van eisen, de afspraken met de exploitant en de administratie. Deze aspecten zullen worden meegenomen in een vervolgtraject, waarin Probiblio het zoeken, bepalen en inrichten van de horecavoorziening in een nieuwe bibliotheek intensief gaat volgen. Op basis daarvan wordt een aantal aanvullende hulpmiddelen ontwikkeld. En natuurlijk worden in het vervolgtraject ook de adviezen die in deze notitie worden gegeven gevolgd.

## ***Zeven adviezen***

De handvatten zijn verpakt in zeven kernachtige adviezen:

- 1. Weet waarom je horeca in je bibliotheek wil en beschouw horeca daarbij als een onderdeel van een totaal begrip van gastvrijheid**
- 2. Kies de doelgroep voor de horecavoorziening, weet wat die doelgroep wil en sluit daarop aan**
- 3. Kies bewust voor uitbesteden, samenwerken of zelf doen**
- 4. Stel vooraf de financiële doelstelling vast**
- 5. Zorg voor volledige en afzonderlijke administratie van kosten en inkomsten**
- 6. Regel het interne eigenaarschap van de horecavoorziening**
- 7. Werk samen met andere bibliotheken met horeca.**

Hieronder wordt elk advies toegelicht. Ten aanzien van enkele van de adviezen staat in de bijlagen nog meer informatie die van pas kan komen.



1

## Weet waarom je horeca in je bibliotheek wil...

*...en beschouw horeca daarbij als een onderdeel van een totaal begrip van gastvrijheid*

### Het doel

Alles begint met een heldere formulering van het doel van de horeca in de bibliotheek. Het doel bepaalt wat de bibliotheek van de horecavoorziening moet verwachten en welke verwachtingen met de horecavoorziening richting het publiek worden gewekt. Als het niet helder is waarom er horeca moet komen, schiet men vaak het doel voorbij: de horeca past niet en kan geen succes worden.

De bibliotheken die bezocht zijn noemen – vaak in combinatie – de volgende doelen:

- verhogen van het aantal bezoekers
- aantrekken van toeristen en internationaal

publiek door het uitbesteden van de horeca aan een groot internationaal merk

- verlengen van de verblijfstijd
- verbeteren van de verblijfsfunctie (verblijfscomfort, reuring, gezelligheid)
- stimuleren van de interactie tussen bezoekers
- ondersteuning van activiteiten in de bibliotheek
- mogelijk maken van professionele zaalverhuur (daarvoor is goede catering nodig)
- binnenhalen van de positieve invloed van horecamedewerkers (gastvrijheid, klantgerichtheid, ondernemerschap)
- überhaupt mogelijk maken van kleine vestigingen in wijken en op het station, doordat de horeca het toezichhoudend personeel levert (en voor extra toeloop zorgt)
- genereren van extra inkomsten, om minder afhankelijk te zijn van subsidie.

### **Ambitie**

Het zal duidelijk zijn dat een ambitieuze doelstelling als het verhogen van het aantal bezoekers ook om een ambitieuzere horecavoorziening vraagt. Want die moet zo sterk zijn dat mensen er gericht voor naar de bibliotheek gaan. Ook als er extra inkomsten binnengehaald moeten worden, is een sterke horecavoorziening nodig. De horeca die past bij het ondersteunen van activiteiten of het mogelijk maken van zaalverhuur kan minder ambitieus zijn. Bedenk ook dat er al een groot verschil is tussen het doel om het aantal bezoekers te verhogen en de wens de verblijfs-tijd te verlengen. Beide doelen stellen heel andere eisen aan de horecavoorziening: het eerste doel vraagt om een voorziening die zo sterk is, dat die op geheel eigen kracht nieuwe klanten naar het bibliotheekgebouw trekt. Dat vraagt om bij voorkeur een horecapartner die al een bekende en goede naam heeft, lokaal of zelfs (inter)nationaal.

### **Gastvrijheid**

In het algemeen moet horeca naar mijn overtuiging onderdeel zijn van een breed begrip van gastvrijheid voor gehele bibliotheek. Extreem gesteld: een horecavoorziening slaat dood als de rest van de bibliotheek of multifunctionele accommodatie geen gastvrijheid uitstraalt. Horeca werkt alleen als de hele bibliotheek en alle medewerkers uitstralen dat bezoekers welkom zijn en dat hun bezoek gewaardeerd wordt. De hele bibliotheek moet qua inrichting en sfeer uitstralen dat zij haar bezoekers een prettig verblijf wil bieden. Bezoekers moeten zich letterlijk gezien voelen, onder meer door begroet te worden door medewerkers, liefst zo snel mogelijk na binnenkomst.

## 2

### Kies de doelgroep voor de horecavoorziening...



*...weet wat die doelgroep wil en sluit daarop aan.*

#### **Specifieke groep**

Het is mij tijdens de gesprekken opgevallen dat de bezochte bibliotheken in de regel geen doelgroeponderzoek hebben gedaan en niet duidelijk kiezen op wie de horecavoorziening zich met name richt. Natuurlijk is de bibliotheek er voor iedereen, maar zeker bij alle keuzes die er rond een horecavoorziening gemaakt moet worden (o.a. sfeer/inrichting, assortiment) helpt het enorm om een specifieke groep in gedachten te hebben en alles daarop te richten.

Vaak start je met het idee om een brede doelgroep te bedienen, bijvoorbeeld mensen in jouw gemeente tussen de 16 en 70 jaar. Veel mensen betekent veel omzet! Toch is het in veel

gevallen verstandiger om je doelgroep of doelgroepen gericht te omschrijven. Denk hierbij aan bijvoorbeeld kinderen, studenten, ouders met jonge kinderen, ouderen, bedrijven etc. Door te kiezen kan de horeca beter aansluiten op de wensen van je gasten.

Het is aan te bevelen om een doelgroep te kiezen die de bibliotheek al goed weet te vinden en bovendien centraal staat in de doelgroepskeuze van de bibliotheek als geheel.

#### **Omvang**

Kies wel voor een doelgroep van een zodanige omvang dat er genoeg publiek is om een goede omzet te kunnen realiseren. Het aantal mensen per leeftijdsgroep is over het algemeen goed te achterhalen, bijvoorbeeld bij je gemeente of via het CBS. Doorgaans zijn de gegevens ook nog onderverdeeld naar bijvoorbeeld geslacht,

inkomen en woonwijk. Je kunt ook kiezen voor de doelgroepindeling van het klantsegmentatiesysteem Mosaic.

### **Basisdoelgroep en specifieke doelgroepen**

De behoefte van de gekozen doelgroep dient als basis van de inrichting van de horecavoorziening. Daarnaast is het natuurlijk mogelijk aspecten van de voorziening op specifieke momenten aan te passen aan de behoeften van een specifieke groep, bijvoorbeeld tijdens de Ouderenochtend of het Mamacafé.

### **Behoeftenonderzoek**

Het is vaak moeilijker om precies te achterhalen waar jouw doelgroep behoefte aan heeft. Vaak heb je uit bijvoorbeeld ervaring zelf een vermoeden en ben je op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen. Een aantal bibliotheken heeft meegedaan aan het Bieb-Panelonderzoek over het bibliotheekgebouw en multifunctionele accommodaties en daarin is ook – weliswaar heel algemene zin – de horecabehoeftte onderzocht. De resultaten daarvan zijn [hier](#) te vinden. Wil je echt gerichte informatie verzamelen, gebruik dan weer Mosaic of vraag mensen uit jouw doelgroep waar zij behoefte aan hebben of wat zij van jouw huidige horecavoorziening vinden. Doe dat met een persoonlijk interview of bijvoorbeeld een (online) onderzoek. In de iGuide van het vernieuwde Mosaic is bijvoorbeeld op te zoeken wat mensen uit een bepaald segment drinken in een uitgaansgelegenheid en welke merken koekjes, snoep, frisdrank en vruchtensap ze doorgaans in huis hebben.

### 3

## Kies bewust voor uitbesteden, samenwerken of zelf doen



### Professionaliteit voorop

Voor de meeste bibliotheken is de horeca een benodigde extra voorziening om te voorzien in de verblijfskwaliteit van de bezoekers. Deze gematigd ambitieuze doelstelling beweegt bibliotheken er nog al eens toe de horeca “erbij te doen”, bovenop alle andere werkzaamheden. En daar ligt een groot pijnpunt, want “erbij doen” is geen optie. Welke vorm je ook kiest, pak het professioneel aan, met duidelijke richtlijnen voor wat je verwacht van een uitbater of samenwerkingspartner, of, als je het in eigen beheer doet, je personeel.

Horeca is een vak. Daarom liggen uitbesteden of samenwerken meer voor de hand en moeten er mijns inziens heel goede redenen of omstandigheden zijn als een bibliotheek de horeca geheel zelf wil verzorgen.

### Algemeen advies

Het geheel overziend adviseer in beginsel het volgende.

**Grotere vestigingen:** kies voor een sterke horecavoorziening waarvan de exploitatie is uitbesteed aan een landelijke of regionale/lokale professionele partij. Grotere bibliotheken trekken meestal voldoende publiek om commerciële exploitatie van horeca mogelijk te maken en het publiek verwacht een goed en enigszins breed assortiment. De grootste bibliotheken kunnen de horecapartij zelfs huur van ruimte én meubilair/apparatuur vragen.

**Kleinere vestigingen:** kies voor een bescheiden maar kwalitatief goede horecavoorziening in samenwerking met een regionale/lokale partij. Voor een commerciële exploitatie van de horeca



is er meestal te weinig publiek. Het publiek verwacht wel kwaliteit, maar begrijpt dat het assortiment beperkt is.

Het is niet zinvol nader te definiëren wat onder een grotere en kleinere vestiging wordt verstaan. Daarvoor spelen bij het nemen van een beslissing over de manier waarop de horeca wordt georganiseerd teveel lokale omstandigheden en overwegingen een rol. Hier gaat het erom een richting aan te geven.

### **Aantrekkelijke optie**

Samenwerking met een goede regionale/lokale horeca-onderneming vind ik een heel aantrekkelijke optie. Zeker lokale partijen willen vaak vanuit hun lokale betrokkenheid de samenwerking graag aangaan. En natuurlijk vergroot het ook hun zichtbaarheid en omzet. De bibliotheek biedt het de mogelijkheid kwaliteit te betrekken van een partij waarmee gemakkelijk geschakeld kan worden. Heeft de horecapartner lokaal een goede naam, dan straalt dat ook op de bibliotheek af.

Omdat het voortbestaan van kleine zelfstandige lokale horecapartijen wel onzekerder is, verdient het aanbeveling dat de bibliotheek de investeringen in apparatuur en meubilair doet en eventueel een gebruiksvergoeding te vragen. Zo kan er gemakkelijker van horecapartner gewisseld worden.

### **Beslisfactoren**

Bij het maken van de keuze voor uitbesteding, samenwerking of eigen beheer spelen en de uiteindelijke vorm van de horecavoorziening meer factoren een rol dan de omvang van de vestiging. Er moet daarnaast ook met de volgende punten rekening gehouden worden. Hou daarbij je einddoel in gedachten.

- Doelstellingen
- Welke ruimte, welk mandaat heeft de bibliotheek als verhuurder?
- Veel eisen/weinig eisen t.a.v. de manier waarop exploitatie van de horeca plaatsvindt
- Veel grip/weinig grip willen hebben
- Zijn er financiële redenen die de keuze beïnvloeden, zoals de mogelijkheid en wenselijkheid risico te lopen?

- Hoge complexiteit/beperkte complexiteit (processen en infrastructureel)
- Zorgen of ontzorgen?
- Wie pleegt de investeringen?
- Huur of gebruik?

### **Commercieel of maatschappelijk**

Zowel bij het uitbesteden van de horeca als bij het aangaan van een samenwerkingsverband is er de keuze tussen een commerciële partner of een maatschappelijke partner. Waar een commerciële partner een winst oogmerk heeft, geldt dat voor een maatschappelijke partner in de regel niet. Het andere grote verschil is dat maatschappelijke partners vaak medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten. Zij doen dit om die medewerkers ervaring op te laten doen voor stevigere positie op de arbeidsmarkt of om hen een zinvolle tijdsbesteding te bieden.

Ik geef bibliotheken graag in overweging om voor een maatschappelijke partij te kiezen. Enerzijds omdat die keuze past bij het maatschappelijke karakter van de bibliotheken zelf. Maar anderzijds omdat commerciële horecavoorzieningen in de buurt de bibliotheekhoreca dan minder als oneerlijke concurrentie zullen beschouwen.

Maar wat bij de keuze absoluut voorop moet staan is de professionaliteit van de partner. Ook bij een maatschappelijke partij. Want niet iedere bibliotheekbezoeker heeft een soft spot voor horecamedewerkers die zich de basisregels voor goede bediening niet volledig hebben eigen gemaakt. Daarbij komt dat verschillende bibliotheken aangeven dat het begeleiden van een “maatschappelijke horecavoorziening” heel veel aandacht vraagt, met name de begeleiding van de medewerkers. Regel het dus goed, bijvoorbeeld door in zee te gaan met een partij die daarmee veel ervaring heeft.

### **Omgekeerde relatie**

Bij de Bibliotheek *op het station* Rotterdam Centraal zag ik een geheel andere verhouding tussen bibliotheek en horeca. Deze bibliotheek verrijkt de horeca in plaats van andersom, biedt de bezoekers van de StationsHuiskamer een extra service. Deze bibliotheek maakt ook slim

gebruik van de (verblijfs)kwaliteit en traffic van de StationsHuiskamer. Deze bibliotheek was er bovendien niet eens geweest zonder de StationsHuiskamer. Want doordat de NS gratis toezicht op de Stationsbibliotheek verzorgt en haar bovendien op orde houdt, is het mogelijk dat deze bibliotheek tegen beperkte kosten kan worden geëxploiteerd.

### **Afspraken vooraf**

Mocht gekozen worden voor uitbesteden of samenwerken, dan benadruk ik graag hoe belangrijk het is om vooraf veel aandacht te geven aan het maken van goede afspraken. Dat kan veel gedoe in een later stadium voorkomen. Spreek ook af hoe je omgaat met het aanpassen van of het flexibel kunnen omgaan met de afspraken als omstandigheden daarom vragen. Uit de ervaring van bibliotheken blijkt dat de prijsstelling een belangrijk onderdeel van de afspraken moet zijn. Er kan spanning zijn tussen de in commercieel opzicht beste prijs voor geboden spijzen en dranken en de prijs die past bij een consumptie bij een activiteit van de bibliotheek. Over het omgaan met deze spanning kun je het maar het beste vooraf hebben.

### **Meer informatie**

Een meer gedetailleerd overzicht van de verschillende opties, met hun kenmerken en overwegingen, vindt u in bijlage 1.

Wordt voor horeca in eigen beheer gekozen: handvatten om tot de juiste keuzes te komen vindt u in bijlage 2.

# 4

## Stel vooraf de financiële doelstelling vast



### Wees realistisch

Bij de gesprekken met de bibliotheken is het mij opgevallen dat de financiële doelstellingen niet veel uiteenlopen. Voor de meeste bibliotheken hoeft de horeca niet winstgevend te zijn, maar idealiter wel kostendekkend. Het is van groot belang stil te staan bij wat men financieel met de horecavoorziening wil bereiken. Bedenk daarbij dat het in de reguliere horeca al hard werken is om überhaupt winst te maken. En horeca-ondernemers mogen in hun handen knijpen als ze in hun derde jaar in de zwarte cijfers komen. Winstgevendheid is dus een zeer ambitieus en in veel gevallen onrealistisch doel!

Zelfs volledige kostendekking is al ambitieus. Sommige gemeenten eisen dat van hun bibliotheek, maar als die eis niet wordt gesteld vind ik het zeker voor middelgrote en kleine bibliotheken goed verdedigbaar de horecavoorziening deels uit subsidie te financieren. Voor deze bibliotheken is kostendekking gewoon

heel moeilijk te realiseren. Terwijl gastvrijheid en een aantrekkelijk verblijfsklimaat voorwaarden zijn voor de goed functionerende openbare ontmoetingsplek die de meeste bibliotheken willen zijn en de gemeenten ook wensen. Het is dan wel aan te raden met de gemeente(n) contact te hebben over welke kostenposten wel en niet gesubsidieerd worden of welk percentage van de totale kosten.

In het algemeen is het beeld dat in grote bibliotheken en grotere MFA's/MFO's een minimaal kostendekkende voorziening (liefst met eigen ingang) mogelijk is en kleinere bibliotheken en MFA's/MFO's voor ondersteunende horeca kiezen die niet kostendekkend hoeft te zijn.

### Basisgegevens

In bijlage 3 staat een overzicht van basale financiële gegevens die in de horeca worden gehanteerd. Het is belangrijk deze basisgegevens te kennen.

5

## Zorg voor volledige en afzonderlijke administratie van kosten en inkomsten



***De meeste bibliotheken hebben de horeca geïntegreerd in hun eigen administratie, waardoor de werkelijke kosten en inkomsten van de horeca niet goed zichtbaar worden.***

Ook zijn er bibliotheken die niet alle kosten aan horeca toedelen, bijvoorbeeld het deel van de huur en servicekosten dat met de horeca gemeoid is. Zeker als het doel is de horeca winstgevend of kostendekkend te exploiteren, is

een volledige en afzonderlijke administratie essentieel. Zonder de werkelijke kosten en inkomsten inzichtelijk te hebben is het niet mogelijk na te gaan of de financiële doelstelling wordt gehaald.

Het voeren van een afzonderlijke administratie dienst vooral een intern doel. Er kunnen redenen zijn om de administraties voor de buitenwacht niet te scheiden.

# 6

## Regel het interne eigenaarschap van de horecavoorziening



### *Wat er bij veel bibliotheken mist is het eigenaarschap van de gewenste horeca.*

Of de horecavoorziening nu groot, middelgroot of klein is en of het nu gaat om een samenwerkingspartner, huurder of eigen medewerker(s), de directie moet ervoor zorgdragen dat de juiste richtlijnen (financieel, operationeel) kenbaar zijn voor iedereen. En zodra die richtlijnen duidelijk zijn moet er ruimte gegeven worden aan de samenwerkingspartner, huurder of eigen personeel om zich te profileren als eigenaar van de horeca. Dit moet geborgd worden binnen de gehele organisatie.

De horeca wordt steeds belangrijker als onderdeel van de bibliotheek als ontmoetingsplaats. Dus het mag/moet net als de overige kerntaken, als volwaardig onderdeel van de bibliotheek gezien worden. Het zal de kurk zijn waar een locatie op drijft als het gaat om de verbinding

met de gemeenschap. Door het eigenaarschap goed in de organisatie te borgen, gaat men van hobbyïsme naar professionalisme. De belangrijkste verandering voor de mensen om wie het gaat zit in die andere rol voor de directie. Die moet werken vanuit het besef dat complexe problemen alleen opgelost kunnen worden als er sprake is van eigenaarschap, dat de betrokken medewerkers tot een plan kunnen komen dat hun eigen stempel draagt. Het gaat dus ook om de persoonlijke keuze van de directie. Dat kan een lastige keuze zijn, omdat het gaat over je identiteit als directeur en je overtuigingen over welk resultaat je moet boeken en hoe je dat behaalt. Het helpt dan ook om met collega-directeuren en je omgeving daarover te spreken: hoe zie ik mijn rol, wat werkt volgens mij, past mijn invulling daarbij, wat zou ik willen veranderen, wat heb ik nodig om daar te komen? Interessante en mooie gesprekken die het waard zijn om met elkaar te voeren.

## Werk samen met andere bibliotheken met horeca



*Het lijkt mij heel zinnig als bibliotheken met een prominente horecavoorziening onderling samenwerken.*

Ten eerste om kennis en ervaringen te delen, maar ook om een inkoopcollectief te vormen voor leveranciers. Door schaalgrootte kunnen bijvoorbeeld betere prijzen worden bedongen, essentieel om te komen tot een betere rendabiliteit. Het is niet voor niets dat ketens en horecagroepen een steeds dominantere rol hebben in het Nederlandse straatbeeld. Deze trend is in het buitenland al veel langer te zien.

Collectieve inkoop is onder meer mogelijk ten aanzien van:

- apparatuur, zoals kassa's
- trainingen en cursussen gastvrijheid en specifieke scholing voor de horeca, zoals over sociale hygiëne

- advies en begeleiding
- food & drinks.

Ten aanzien van dit laatste onderdeel ontstaat er wel spanning tussen samenwerking met bibliotheken en samenwerking met lokale leveranciers. In het algemeen ligt voor food & drinks de laatste vorm van samenwerking meer voor de hand.

### **Tot slot**

Ik heb veel plezier beleefd aan de gesprekken met de bibliotheken en het op basis daarvan bepalen van de handvatten die voor de directeurs/managers de meeste meerwaarde hebben. Ik hoop dat daarmee de passie en drive die ik bij hen ben tegengekomen kunnen worden gekoppeld aan de ratio die ook noodzakelijk is om tot goedlopende, passende horeca te komen. Ik wens jullie daarmee veel plezier en succes!



## Bijlagen

*Hierna volgt een aantal bijlagen met aanvullende handvatten. Die zijn voornamelijk algemeen van aard en niet specifiek op bibliotheken gericht. In het vervolgtraject zal er aandacht zijn voor het specificeren van de handvatten.*

# Bijlage 1

## Horeca-opties

Om een duidelijker beeld van de horecaopties te geven, heb ik hieronder de meest voorkomende opties beschreven, met hun kenmerken en overwegingen.

### **Uitbesteden aan zelfstandige horeca-ondernemer 1**

#### **Kenmerken:**

- B-locatie
- Restaurant, terras, meerdere in pandige verkooppunten
- Commerciële huurprijs
- Omzetgebonden component in de huur
- Programmering/activiteiten door bibliotheek

#### **Overwegingen:**

- Horeca ondernemer is sterk afhankelijk van de programmering van de bibliotheek
- Mede door ligging en uitstraling beperkt de gelegenheid om een eigen identiteit te creëren
- Prijsstelling gerechten/dranken in samenspraak met bibliotheek
- Gescheiden systemen zorgen voor veel extra administratieve werkzaamheden (reservering en facturatie)
- Omzetgebonden component zorgt voor irritatie in verband met extra accountantscontroles en kosten
- Constructies en afspraken kunnen beknellend werken
- Huurrecht van toepassing

### **Uitbesteden aan zelfstandige horeca-ondernemer 2**

#### **Kenmerken:**

- C-locatie
- Beperkte toestroom van bezoekers van buitenaf
- Diverse verkooppunten
- Commerciële huurprijs
- Diverse prijsstellingen
- Verplichte openingstijden & verkapte beheerwerkzaamheden

#### **Overwegingen:**

- Sterk uiteen lopende belangen tussen bibliotheek en de exploitatie van de horecapunten
- Diverse verkooppunten en diverse verkooptijden zijn slecht voor de winstgevendheid
- Verplichte openingstijden vallen zwaar als er beperkte omzet tegenover staat
- Prijsstelling gerechten/dranken in samenspraak met andere stakeholders
- Idealen vervagen als de onderneming de lasten niet kan dragen (ongezondere of slechtere producten kopen/verkopen)
- Constructies en afspraken kunnen knellend werken
- Huurrecht van toepassing



**Commerciële exploitatie door maatschappelijke organisatie/management op basis van Overeenkomst van Opdracht**

**Kenmerken:**

- A1-locatie
- Veel passanten en bezoekers van buitenaf
- Grand Café, terras, horeca in theater
- Interne huurprijs

**Overwegingen:**

- Overeenkomst van opdracht zorgt voor een beperkte duurzame exploitatie
- Kosten personeel en inkoop op orde
- Exploitatierisico volledig voor verhuurder
- Investering volledig door verhuurder
- Het werk is nooit klaar

**Horeca in eigen beheer**

**Kenmerken:**

- C-locatie
- Beperkte toestroom van bezoekers van buitenaf
- Interne huurprijs

**Overwegingen:**

- Hoge personeelskosten door cao Bibliotheken
- Hoge inkoopkosten door beperkte kennis
- Gebrek aan identiteit/uitstraling voor gasten van buitenaf
- Exploitatierisico volledig voor verhuurder

# Bijlage 2

## Handvatten horeca in eigen beheer

### A. Algemene aandachtspunten

Mocht ervoor gekozen worden de horeca in eigen beheer te doen, dan kunnen de onderstaande punten helpen bij een professionele benadering en uitvoering.

#### Doelgroep

Het bepalen van de juiste klantsegmenten voor jouw onderneming is essentieel. Breng in kaart welke segmenten voor jou en jouw onderneming van belang zijn. Wat zijn hun behoeften? Dit is het segmenteren van de markt en het afbakenen van jouw doelgroep. Op welk geslacht ligt de focus? Op mannen of vrouwen, op de middenstand of op de rijke lui, het hele land of een gebied met een bepaalde straal eromheen? (in het geval van de bibliotheek kan men ook kijken naar de eigen activiteiten).

Denk daarnaast ook aan de demografische gegevens. Welke opleiding hebben ze genoten, waar wonen ze, welk geloof hebben ze en wat is de sociaaleconomische achtergrond van jouw doelgroep? Kijk goed naar de behoeften van jouw doelgroep: als jij een product aanbiedt waar geen vraag naar is, verkoop je ook niks. Wanneer je precies weet wat de doelgroep wil, kun je jouw product daarop aanpassen.

#### Waardepropositie

Welke waarde bied jij jouw klant aan? Omschrijf waarin jij jezelf onderscheidt van je concurrentie. Kijk goed naar in welke markt jouw onderneming zich bevindt en omschrijf duidelijk wat je aanbiedt. De producten die je aanbiedt moeten functioneel zijn, maar

uniek van de producten van de concurrentie. Voor de klant moet het product aantrekkelijk zijn in het gebruik, financieel voordeel bieden en het moet voor de klant waarde hebben. Wanneer de klant tevreden is met het product, zal hij jouw product nogmaals kopen. Een heel belangrijk deel van de verkoop van het product is de service die jij erbij biedt. Dit zorgt voor klanttevredenheid en mond-tot-mond reclame.

#### Klantrelaties

Belangrijk voor jouw onderneming is de relatie die je hebt met jouw klanten. Bekijk daarom goed op welke manier je in contact staat met klanten. Wanneer je een brede klantenkring hebt, is het verstandig om onderscheid te maken in je klanten (afnemers die groot inkopen en particulieren die weinig per keer bestellen). Kijk verder goed naar het rendement dat je van deze twee groepen klanten krijgt. Extra service bieden aan klanten levert een goede klantrelatie op. Daardoor maakt de klant gratis reclame voor jouw bedrijf en komt hij eerder terug voor een volgende aankoop. Wanneer je een klant weg wilt halen bij de concurrentie, gaat het niet alleen om het product dat beter en uitgebreider moet zijn. Maar ook om de service die je aan de klant biedt.

#### Kanalen

Via welke kanalen kom jij in contact met jouw klanten? Het gaat merendeels om de marketing- en distributiestrategie. Via welke kanalen houd je je klanten op de hoogte van jouw aanbod en hoe kunnen zij jouw aanbod verkrijgen: in een winkel of online?

De beste strategie is om online en offline op elkaar aan te laten sluiten. Op die manier bereik je zoveel mogelijk mensen. Denk aan content-marketing, een waardevolle techniek om jouw doelgroep met waardevolle en relevante content aan te spreken.

### **Inkomstenstromen**

Belangrijk is dat je precies weet waar jouw inkomsten vandaan komen. Niet alleen voor nu, maar ook voor in de toekomst. Vaak is dit één van de valkuilen van startende ondernemers. Het gaat er voornamelijk om dat je meerwaarde creëert, meestal in de vorm van geld. Maar het gaat ook om het plezier in ondernemer zijn. Hoeveel klanten heb je nodig? En hoeveel omzet heb je nodig om winst te maken? Hoe verdien je je geld aan klanten en zijn je prijzen goed bepaald? Dit is allemaal van belang voor jouw inkomstenstromen.

### **Mensen en middelen**

De belangrijkste bedrijfsmiddelen die jij nodig hebt, zijn mensen en middelen. Deze zijn nodig om de toegevoegde waarde van jouw onderneming te bepalen. Dit zijn fysieke middelen (computer, camera of andere bedrijfsapparatuur), intellectuele middelen (een merk of patent dat je bezit) en menselijke middelen (personeel). Het gaat hier om een investering in jouw bedrijf.

### **Kernactiviteiten**

Om jouw toegevoegde waarde te kunnen bepalen is het belangrijk om je kernactiviteiten te bepalen. Hoe creëer jij waarde toe aan jouw producten? Wanneer is jouw product kwalitatief beter dan het product van je concurrent? Hoe onderhoudt jij je klantrelaties? Door servicegericht te werk te gaan investeer je in de relaties met jouw klanten. En hoe vind je nieuwe klanten? Nieuwe klanten vinden is altijd belangrijk, maar klanten behouden is net zo belangrijk vooral in mindere tijden.

### **Strategische partners**

Voor een startende ondernemer kan het vaak van belang zijn om een strategisch partnerschap te sluiten met een bestaande onderneming. Hierdoor kun je de concurrentie aan gaan met andere partijen. Het is vooral belangrijk om te beschrijven welke strategische

partnerschappen belangrijk voor jouw onderneming kunnen zijn om een goede start te maken met je bedrijf. Door jouw strategische partners te beschrijven, weet je precies welke expertise en kennis je nodig hebt om je eigen onderneming aan te vullen.

### **Kostenstructuur**

Onderzoek goed hoe jouw kostenstructuur van je onderneming in elkaar zit. Door naar de acht bovenstaande aspecten te kijken, wordt het vrij eenvoudig om daar de kosten van af te leiden en in te vullen. Je hebt te maken met vaste kosten zoals het pand en de machines waar je mee werkt. Daarnaast heb je variabele kosten zoals de inkoop van je producten. Kijk goed welke bedrijfsmiddelen erg kostbaar zijn en waar je nog meer kosten kunt besparen.

*Bron: Ikwordhorecaondernemer.nl*

## **B. Valkuilen**

Wat ook kan helpen bij een goede voorbereiding van het zelf opzetten van een horecavoorzieningen zijn de volgende waarschuwingen.

### **Valkuil 1 – Jezelf onvoldoende voorbereiden**

Je staat te springen om aan de slag te gaan en hebt duidelijk in je hoofd hoe je jouw onderneming voor je ziet. Dat is genoeg toch? Het is echter een must om jouw plannen goed uit te denken en op papier te zetten. Dat doe je met een ondernemingsplan. Hierin beantwoord je vragen voor jezelf:

- Wat zijn je plannen en wie is je doelgroep?
- Wat maakt jou uniek ten opzichte van je concurrenten?
- Is er überhaupt vraag naar jouw idee?
- Hoe ga je het bekostigen?
- Waar ga je je vestigen en welke vergunningen heb je daarvoor nodig?
- En nog veel meer. Een ondernemingsplan schrijf je voor jezelf om je plannen inzichtelijk en helder te maken. Een goede voorbereiding is écht het halve werk!

### **Valkuil 2 – Geen enkele financiële buffer hebben**

Een eigen horecaonderneming kost geld: veel geld. Dat geld komt je niet vanzelf aanwaaien. Houd er rekening mee dat je in ieder geval in

het eerste, of de eerste twee jaar geen winst maakt. Je moet investeren in apparatuur, inrichting, personeel: je omzet is bij lange na geen winst. Houd ook rekening met btw en belastingen. Juist in het eerste jaar ben je relatief veel kosten kwijt. Bereid jezelf hierop voor door een goede reserve te creëren.

### **Valkuil 3 – Niets uit handen willen geven**

Teveel geld uitgeven is één ding; niets willen uitgeven is het andere uiterste. Als horeca-ondernemer heb je het razend druk met het opbouwen en draaiende houden van jouw bedrijf. Boekhouding en administratie is een ontzettend belangrijk onderdeel van ondernemen – juist in de horeca. Ben je geen ster in cijfers? Wees wijs en besteed het dan uit: een boekhouder betaalt zich bijna altijd terug. Een boekhouder of accountant weet exact op welke financiële regelingen of voordelen jij recht hebt. Zo kun jij je storten op het succesvol draaiende houden van jouw bedrijf!

### **Valkuil 4 – Denken dat jouw gasten vanzelf aan komen waaien**

Je weet wat je wilt en weet dat je het kunt. Maar dat weten je gasten niet: je moet jezelf bewijzen. Wees positief en hoopvol, maar blijf ook realistisch. Er zijn genoeg concurrenten!

### **Valkuil 5 – Jezelf en jouw bedrijf niet verzekeren**

Het is misschien wel de fout met de grootste gevolgen: geen verzekeringen afsluiten. Je denkt dat je nooit ziek bent bijvoorbeeld – of dat je zo voorzichtig bent en je toch niets overkomt. Je denkt dat inbraak of diefstal bij jou niet gebeurt en brand- of waterschade al helemaal niet. Als je jezelf hier niet voor verzekert, is de kans groot dat je jouw bedrijf kunt opdoeken mocht het je onverhoopt overkomen.

### **Valkuil 6 – Niet nadenken over je risico's**

Je kunt het hierboven al lezen: brand- of waterschade, inbraak, maar ook glasschade, arbeidsongeschiktheid, diefstal, aansprakelijkheid zijn veelvoorkomende risico's in de horeca. Om van jouw bedrijf een succes te maken is het verstandig om de kansen op deze risico's zoveel mogelijk te verkleinen.

*Bron: Ikwordhorecaondernemer.nl*

## **C. Belastingtips**

Tenslotte nog een aantal tips voor een juiste financiële administratie voor bibliotheken die een separate op winst gerichte horeca-voorziening opzetten.

De winstmarge is niet alleen interessant voor u als ondernemer, maar ook voor de Belastingdienst. Bij een boekenonderzoek wordt gekeken of de winstmarge overeenkomt met eerdere jaren en met die van andere horecaondernemers. Als deze afwijkt, gaan de alarmbellen rinkelen.

### **Enkele handvatten om te zorgen dat de winstmarges juist in de boeken komen:**

- De Belastingdienst vergelijkt inkoop- en verkoopfacturen. Zijn er facturen voor goederen die niet tot omzet leiden, zorg dan dat u deze registreert. Denk aan privé-inkopen, weggevers (gratis drankje van het huis) of inkopen voor het personeel. Zorg er daarnaast voor dat alle inkopen die niet van invloed zijn op de winstmarge (zoals verpakkingsmateriaal of versiering) apart worden geboekt in uw administratie. Noem deze kosten op de inkoopfactuur bijvoorbeeld non-food.
- Aan de verkoopkant moet de administratie ook op orde zijn. Zorg dat u aantekeningen maakt over afval, uitval, verspilling, prijswijzigingen en alles wat van invloed kan zijn op de winstmarge (bijvoorbeeld kortingsacties en calamiteiten). Berekeningen van de menukaart moeten kloppen: wat zijn de ingrediënten en wat is de verkoopprijs? Bij prijswijzigingen is het aan te raden om oude menukaarten te bewaren, zodat mogelijke oorzaken van afwijkingen van de winstmarge eenvoudiger kunnen worden verklaard.
- Zorg bij arrangementen voor eigen berekeningen en geef aan waarop de verhoudingen zijn gebaseerd. Zeker als de verhoudingen erg in uw voordeel zijn, is de Belastingdienst alert. Leg hoe dan ook alles goed vast en houd het kasboek dagelijks bij (niet wekelijks).
- Horecaondernemers hebben een bewaarplicht van de kassarollen. Als de Z-afslagen niet compleet zijn, kunt u lastige vragen verwachten.

*Bron: khn.nl*

# Bijlage 3

## Kerngegevens

Hieronder staat een overzicht van basale financiële gegevens die in de horeca worden gehanteerd.

### Winst & verlies

- Inkoopkosten nemen procentueel af naarmate de omzet groeit
- Personeelskosten nemen nominaal en procentueel toe naarmate de omzet groeit
- Overige kosten nemen nominaal toe, maar procentueel gezien af naar mate de omzet groeit
- Geplande omzet is rendabeler dan ongeplande omzet, want als vooraf bekend is wanneer omzet gemaakt gaat worden – bijvoorbeeld bij een geprogrammeerde bibliotheekactiviteit met 30 deelnemers – hoe beter de horeca zich daarop kan voorbereiden.

### Huurprijs

- Traditioneel wordt de huur op basis van een comparatieve methode vastgesteld: huurprijs per vierkante meter
- Huurprijzen in de horeca worden vaak vastgesteld op basis van omzetten en rentabiliteit
- Vuistregel: huren variëren tussen de 6% en 12% van de omzet
- Geadviseerd wordt dat de huurder voor de zogenaamde gebruikersgebonden investeringen in met name meubilair en apparatuur zorgt.

### Ondernemersbeloning

- GOL = Gewaardeerd Ondernemers Loon: het bedrag dat een ondernemer per jaar netto wil verdienen
- Uitgangspunt is twee meewerkende ondernemers (VOF)
- Bij kleine bedrijven wordt vaak gerekend met GOL € 50K (twee ondernemers à GOL € 25K)
- Dit loopt op naar circa GOL € 100K (twee ondernemers à GOL € 50K).

### Investeringen

- In een huursituatie wordt een investering in 5 jaar afgeschreven
- Rekenrente: 5%
- Risico/opslag: 2,5%
- Dus  $((100\%/5) + 5 + 2,5) = 27,5\%$
- Netto resultaat staat gelijk aan 27,5% van je maximale investering.

Bron: [ikwordhorecaondernemer.nl](http://ikwordhorecaondernemer.nl)

## Bijlage 4

# Indeling horeca

Het is belangrijk om te weten onder welke categorie van de horeca je wettelijk valt. Hoe zwaarder de categorie, hoe meer verplichtingen en hoe moeilijker om daarvoor een vergunning bij de gemeente te verkrijgen.

### **Horecabedrijf categorie 1:**

#### **Lichte horeca/dagzaken/automatiek**

Binnen deze categorie vallen horecagelegenheden die openingstijden hanteren gelijk aan de openingstijden van winkels; zij voldoen aan het criterium winkeltijdenwet. Deze horecagelegenheden bevinden zich veelal in de stadskern. We noemen dit ook wel winkelondersteunende horeca zonder alcoholvergunning.

### **Horecabedrijf categorie 2:**

#### **Horeca**

Horecagelegenheden welke zijn ingericht voor het verstrekken van eten/maaltijden met een drankenhorecavergunning of afwijkende openingstijden en een verkeersaantrekkende werking vallen onder deze categorie. Ook bedrijven met een bezorg- en afhaalbaarheid behoren hiertoe.

### **Horecabedrijf categorie 3:**

#### **Middelzware horeca**

Horecabedrijven in deze categorie moeten het hebben van het verstrekken van (alcoholische) dranken welke ter plaatse genuttigd worden. Eventueel in combinatie met het verstrekken van maaltijden en of etenswaren (zwaartepunt is het verstrekken van dranken). Zij zijn een gedeelte van de nacht geopend en kunnen aanmerkelijke hinder veroorzaken voor de

omgeving. Tot deze categorie behoort onder meer het proeflokaal. Maar wanneer er sprake is van een aparte ruimte waar naast het nuttigen van (alcoholische) dranken ook gegeten kan worden, valt deze onder categorie 2. Deze optie is voor bibliotheken interessant waar het bijvoorbeeld gaat om het organiseren van schrijversbezoeken en boekpresentaties met een hapje en een drankje. Voor deze categorie is het verkrijgen van een vergunning gemakkelijker.

### **Horecabedrijf categorie 4:**

#### **Nachtverblijf**

Zaken van deze categorie zijn geheel of in overwegende mate gericht op het verstrekken van nachtverblijf. Dat kan worden gecombineerd met bijvoorbeeld een restaurant.

### **Horecabedrijf categorie 5:**

#### **Zware horeca**

Bij de categorie zware horeca is geluid een belangrijk onderdeel. Denk bijvoorbeeld aan discotheken, nachtclubs en partycentrums. Gelet op de grote vloeroppervlakte van deze horecagelegenheden trekken deze veel bezoekers. De categorie zware horeca kan dan ook voor veel hinder in de omgeving zorgen. Het casino is ook bij deze categorie zware horeca geplaatst, gelet op de bijzonder wetgeving waarmee deze vorm van vrijetijdsbesteding te maken heeft.

*Bron: khn.nl*

# Bijlage 5

## Gevoerde gesprekken

De basis voor deze publicatie is gelegd tijdens de bezoeken aan bibliotheken en de gesprekken die daar in december 2019 zijn gevoerd:

De Boekenberg  
Spijkenisse  
**Victor Thissen en Sanne Slob**

Bibliotheek Oostland  
vestiging CulturA & Zo te Nootdorp  
**Petra Togni**

Bibliotheek Rotterdam  
centrale vestiging  
**Maretta Johnson, Efine Pavilons en Annerie Brenninkmeijer**

Bibliotheek Rotterdam  
vestiging station Rotterdam Centraal  
**Dick van Tol**

Bibliotheek Westland  
vestiging Wateringen  
**Renske van Kooij en Merit van Breukelen**

Bibliotheek Zoetermeer  
centrale vestiging Het Forum  
**Kevin de Kok**

# Colofon

**Tekst:**

Sergio Vyent

**Redactie:**

Dick van Tol

**Vormgeving:**

Brannie Agterhof



Probiblio, augustus 2020

de Bibliotheek 

The logo for de Bibliotheek, consisting of an orange circle containing a white stylized house icon with an upward-pointing arrow above it and a downward-pointing arrow below it.