



(H)eerlijke catering: een must voor nu en later

*Op zoek naar het ideale cateringbeleid
voor de provincie Zuid-Holland*

Auteur: Liesbeth Pepping

(H)eerlijke catering: een must voor nu en later

***Op zoek naar het ideale cateringbeleid
voor de provincie Zuid-Holland***

Auteur: Liesbeth Pepping
12043672

Den Haag, 23 mei 2016

De Haagse Hogeschool
Faculteit Management en Organisatie | Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mevr. E.C.H. Knook
Extern beoordelaar: Dhr. drs. D. Walgien

Opdrachtgever: Provincie Zuid-Holland
Zuid-Hollandplein 1
2596 AW Den Haag

Bedrijfsbegeleider: Dhr. J.H. van der Kuilen

Onderzoeksperiode: Februari 2016 – Mei 2016

Auteursreferaat

Deze afstudeerscriptie omvat een onderzoek naar de inrichting van het cateringbeleid van de provincie Zuid-Holland, waarbij de thema's en tevens randvoorwaarden duurzaamheid, lokale producten en grondstoffen en samenwerking met het MKB centraal staan. Tevens is het geadviseerde beleid uitgewerkt in een cateringconcept voor de ontvangst- en vergadervoorzieningen.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, catering, duurzame catering, lokale producten, lokale grondstoffen, MKB, dienstverlening, provincie Zuid-Holland, verduurzaming, coalitieakkoord, personeelsrestaurant, Grand Café, ontvangst- en vergadervoorzieningen, Het Nieuwe Werken.

Managementsamenvatting

Jaarlijks kopen overheidsinstanties, waaronder ook provincies, voor ruim 50 miljard euro in (Kennisportal Inkoop, 2016). De overheid kan door het geld op een bepaalde manier te spenderen bepaalde productmarkten stimuleren, denk aan de markt voor duurzame producten en diensten. Ook de provincie Zuid-Holland is zich hier van bewust. In de loop van 2016 zal het tweede deel van de renovatie van het provinciehuis van de provincie Zuid-Holland beginnen. Eén deel is al gerenoveerd en gereed gemaakt voor Het Nieuwe Werken, nu is het overige gedeelte van het provinciehuis aan de beurt. De renovatie en de ambities van de organisatie zijn de voornaamste redenen om ook de cateringvoorzieningen te herzien. De urgentie bij deze opdracht zit hem in de politieke factor, waar de provincie mee te maken heeft. Het coalitieakkoord 2015-2019 (Provincie Zuid-Holland, 2015) stelt dat de provincie aan dient te sluiten op haar omgeving: een energieke en ondernemende samenleving vereist en verdient een ambtelijke organisatie die open staat voor vernieuwing. Ook de verduurzaming van de bedrijfsvoering staat hoog op de agenda. De kern van de opdracht is te vinden uit het volgende citaat uit het akkoord (Provincie Zuid-Holland, 2015): *‘Wij willen de inkoop van diensten en producten verder verduurzamen en bevorderen het gebruik van lokaal geproduceerde producten en de inzet van lokale aanbieders en MKB.’* Uitgangspunten bij de opdracht zijn gebaseerd op het bovenstaande citaat: duurzaamheid, regionale producten en grondstoffen, eigentijds en in samenwerking met het Midden en Klein Bedrijf.

Naar aanleiding van het bovenstaande is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan de provincie Zuid-Holland het cateringbeleid inrichten, zodat er een optimale dienstverlening ontstaat?

Om het antwoord op de bovenstaande vraag te vinden is er op verschillende manieren onderzoek gedaan. De fundering van het onderzoek is gevormd door theoretisch onderzoek te doen. Daarnaast zijn er zes externe interviews afgenomen bij twee vergader- en congreslocaties, twee gemeenten en twee provincies. Ook is een interne enquête afgenomen, waarin 311 medewerkers hun wensen, eisen en visie aan hebben gegeven.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- Vanuit de medewerkers van de provincie Zuid-Holland is er behoefte aan een meer duurzaam, biologisch, gezond en lokaal assortiment;
- Succesfactoren omtrent het operationaliseren van duurzaamheid in de catering zijn bewustwording, het bieden van alternatieven en informatievoorzieningen;
- De grote groep kundige en ervaren medewerkers, ruimte voor initiatief, technologische mogelijkheden en de groeiende consumenteninteresse voor duurzaamheid zijn factoren die een positieve uitwerking hebben op de provinciale organisatie. De deels bureaucratische organisatie en de grote hoeveelheid oudere medewerkers hebben een negatieve uitwerking op de provinciale organisatie.

Naar aanleiding van de conclusies zijn er aanbevelingen geformuleerd:

- Een missie en een visie, weergegeven in het negende hoofdstuk van dit rapport;
- Van de strategische missie afgeleide tactische doelen en doelstellingen en een operationeel cateringconcept;
- Zet de afnemers, dus de medewerkers van de provincie Zuid-Holland centraal, maar maak ze niet leidend;
- Benut de positief influencerende factoren, houdt een defensieve houding tegen de factoren die een negatieve uitwerking hebben op de provincie.

De meest opvallende bedrijfskundige consequentie is een besparing van bij €10.000,- per jaar.

Voorwoord

Dit onderzoek gaat over het cateringbeleid van de provincie Zuid-Holland. Het onderzoek is gedocumenteerd in de scriptie '*(H)eerlijke catering: een must voor nu en later*'. Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Faculteit Management en Organisatie, opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Het afstudeertraject en dus de onderzoeks- en documentatieperiode liep van februari 2016 tot en met mei 2016.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de provincie Zuid-Holland. Gedurende de onderzoeksperiode ben ik begeleid door John van der Kuilen. Allereerst wil ik hem hartelijk danken voor zijn rol als begeleider en coach. Ook Sara McCutheon heeft mij actief begeleid en geholpen gedurende mijn afstudeerperiode. Haar wil ik graag bedanken voor het feit dat zij mij bij veel zaken betrokken heeft, wat ten goede is gekomen aan het onderzoek, maar er ook voor heeft gezorgd dat ik mij erg welkom voelde binnen het provinciehuis. Tevens wil ik mijn stagebegeleider vanuit de opleiding, Lianne Knook, bedanken voor de ondersteuning gedurende het afstudeertraject en al haar kritische noten en goede ideeën. Djara Walgien, de externe beoordelaar van dit rapport, wil ik bedanken voor de feedback op mijn conceptversie. Het onderzoek heeft door de verschillende interviews een stevige basis, dus ik wil ook graag de geïnterviewde professionals uit het bedrijfsleven bedanken voor de medewerking. Ook de medewerkers van de catering in het provinciehuis wil ik bedanken voor de leuke en informatieve dagen die ik mee heb mogen helpen in het proces.

Ik wens u veel leesplezier.

Liesbeth Pepping
Den Haag, 23 mei 2016

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
1. Methodische verantwoording.....	2
1.1 Aanleiding.....	2
1.2 Doelstellingen en doelgroep	2
1.3 Hoofdvraag en deelvragen	2
1.4 Onderzoeksmethoden.....	2
1.4.1 Onderzoeksmethode(n) per deelvraag	3
1.4.2 Theoretisch onderzoek.....	3
1.4.3 Veldonderzoek.....	4
1.4.4 Validiteit en betrouwbaarheid	5
1.5 Onderzoeksverloop	6
2. Organisatieanalyse	7
2.1 Provincie Zuid-Holland	7
2.1.1 Missie, visie en kernwaarden	7
2.1.2 Afdeling Facilitaire Zaken	8
2.1.3 Bureau dienstverlening	8
2.2 Interne analyse	8
2.2.1 Significante waarden	8
2.2.2 Strategie	9
2.2.3 Structuur.....	9
2.2.4 Systemen	10
2.2.5 Stijl van management.....	10
2.2.6 Sleutelvaardigheden.....	10
2.2.7 Staf.....	10
2.3 Externe analyse	11
2.3.1 Technologisch.....	11
2.3.2 Ecologisch	11
2.3.3 Politiek.....	12
3. Huidige situatie.....	14
3.1 Het provinciehuis.....	14
3.2 Het cateringbeleid	14
3.3 De cateringvoorzieningen	15
3.4 Het cateringaanbod.....	15

3.5	Financiën	16
4.	Theoretisch kader.....	17
4.1	Het begrip ‘duurzaam’	17
4.2	Duurzaamheid in de cateringsector	17
4.3	Oerwoud aan keurmerken	18
4.4	Dienstverlening.....	19
4.5	Trends en ontwikkelingen	21
4.6	Draagvlak creëren.....	23
5.	Veldonderzoek.....	27
5.1	Extern veldonderzoek: Semigestructureerde interviews.....	27
5.1.1	Gegevensverwerking	27
5.1.2	Gegevensanalyse	28
5.2	Intern veldonderzoek: Enquête.....	31
6.	Gewenste situatie.....	34
6.1	Het provinciehuis.....	34
6.2	Het cateringbeleid	34
6.3	De cateringvoorzieningen	34
6.3.1	Op basis van de enquêteresultaten.....	34
6.3.2	Op basis van de externe interviews	34
6.4	Het cateringaanbod.....	35
6.4.1	Op basis van de enquêteresultaten.....	35
6.4.2	Op basis van de externe interviews	35
7.	Analyse	37
7.1	Huidige en gewenste situatie	37
7.2	Interne en externe organisatie.....	38
7.3	Confrontatiematrix.....	41
8.	Conclusies.....	44
8.1	Terugblik.....	44
8.2	Beantwoording deelvragen	44
8.3	Conclusies.....	46
9.	Aanbevelingen.....	49
9.1	Aanbevelingen.....	49
10.	Implementatie.....	54
10.1	Scope en afbakening	54

10.2	Actielijst	54
10.3	Risico's en maatregelen.....	55
10.4	Uitgangspunten van het implementatieplan	57
10.5	Planning	57
11.	Bedrijfskundige consequenties	58
11.1	Bedrijfsorganisatorische consequenties	58
11.2	Personele consequenties	58
11.3	Financiële consequenties	58
11.3.1	Lasten	59
11.3.2	Baten	59
11.3.3	Interpretatie lasten en baten	60
12.	Beschouwing	61
12.1	Repliceerbaarheid	61
12.2	Meerwaarde onderzoek	61
12.3	Vervolgonderzoeken	61
	Bibliografie	62

Inleiding

Jaarlijks kopen overheidsinstanties, dus de Rijksoverheid, provincies, waterschappen en gemeenten voor ruim 50 miljard euro in (Kennisportal Inkoop, 2016). De overheid kan door het geld op een bepaalde manier te spenderen bepaalde productmarkten stimuleren, denk bijvoorbeeld aan de markt voor duurzame producten en diensten. Ook de provincie Zuid-Holland is zich hier bewust van, blijkt uit het coalitieakkoord 2015-2019 (Provincie Zuid-Holland, 2015). De drie kernwoorden uit dit akkoord zijn: *‘slimmer, schoner en sterker’*. In het akkoord staan niet alleen plannen voor de kerntaken van de provincie als mobiliteit, groen & water en wonen & werken, maar ook voor de interne bedrijfsvoering. De plannen die betrekking hebben op de interne bedrijfsvoering resulteren direct in veranderingen in de werkprocessen binnen het provinciehuis. De volgende citaat uit het akkoord toont wat het college van Gedeputeerde Staten concreet vast heeft gelegd over het bovenstaande:

‘Wij willen de inkoop van diensten en producten verder verduurzamen en bevorderen het gebruik van lokaal geproduceerde producten en de inzet van lokale aanbieders en MKB. (Provincie Zuid-Holland, 2015)’

Dit citaat toont de kern van het onderzoek: de politieke invloeden, maar ook zeker de maatschappelijke functie van de provincie en de maatschappelijke impact die de provincie heeft maken dat de provincie haar cateringbeleid onder de loep moet nemen.

De hoofdvraag die als rode draad door het onderzoeksrapport heen loopt, luidt als volgt:

Op welke wijze kan de provincie Zuid-Holland het cateringbeleid inrichten, zodat er een optimale dienstverlening ontstaat?

De doelstelling van het onderzoek is primair de optimalisatie van het cateringbeleid van de provincie Zuid-Holland, waarbij de randvoorwaarden afgeleid uit het coalitieakkoord in het achterhoofd gehouden dienen te worden. Secundair kunnen de onderzoeksresultaten gebruikt worden door gelijksoortige organisaties om het beleid te optimaliseren.

Ter bevordering van de leesbaarheid van de rapportage is er voor gekozen om de hoofdttekst en de bijlagen in twee verschillende documenten te plaatsen.

Wanneer er in dit rapport wordt gerefereerd naar ‘hij’ en/ of ‘hem’, kan dit ook gelezen worden als ‘zij’ en/ of ‘haar’.

Dit onderzoeksverslag start met de methodische verantwoording, waarin de aanleiding, doelstellingen, hoofdvraag, deelvragen, onderzoeksverantwoording en onderzoeksmethodieken aan bod komen. Daarop volgt een organisatieanalyse, waarvoor een interne analyse is uitgevoerd aan de hand van het 7-S-model van McKinsey en een externe analyse aan de hand van het DESTEP-model. In hoofdstuk drie wordt de huidige situatie rondom de catering in het provinciehuis omschreven. Het vierde hoofdstuk, het theoretisch kader, vormt in feite de fundering van het onderzoek. Het daaropvolgende hoofdstuk bevat de resultaten en de analyse van het veldonderzoek. Vervolgens bevat het zesde hoofdstuk de gewenste situatie omtrent het onderzoeksonderwerp. Hoofdstuk zeven bevat een gap analyse, een analyse op basis van het SWOT model en een confrontatiematrix. Daarop volgt een hoofdstuk waarin de conclusies zijn weergegeven. In het daaropvolgende negende hoofdstuk zijn de aanbevelingen gegeven. Het tiende hoofdstuk bevat een implementatieplan en het elfde hoofdstuk geeft de organisatorische, personele en financiële consequenties weer. Hoofdstuk 12 bevat een afsluitende beschouwing. In de bibliografie worden de bronnen van de gebruikte informatiedragers weergegeven.

1. Methodische verantwoording

In dit eerste hoofdstuk is de methodische verantwoording weergegeven. Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: aanleiding, hoofdvraag, deelvragen, onderzoeksverantwoording en de verantwoording van de methode van onderzoek.

1.1 Aanleiding

In de loop van 2016 zal het tweede deel van de renovatie van het provinciehuis beginnen. Eén deel is al gerenoveerd en geschikt gemaakt voor Het Nieuwe Werken, nu is het gebouw waarin de vergaderzalen en ontvangstruimten zich bevinden aan de beurt. Deze ruimten bieden plaats aan 20 tot 600 personen en worden met name gebruikt door interne 'klanten'. De renovatie is de voornaamste reden om ook de cateringvoorzieningen in een nieuw, modern jasje te steken. De besluiten opgenomen in het coalitieakkoord vormen de urgentie en de voorwaarden bij deze opdracht, hierin wordt namelijk gesteld dat de provincie dient aan te sluiten op haar omgeving; een energieke en ondernemende samenleving vereist en verdient een ambtelijke organisatie die open staat voor vernieuwing. Daarnaast staat verduurzaming van de bedrijfsvoering hoog op de agenda. Het volgende citaat is in het hoofdlijnenakkoord te vinden: *'Wij willen de inkoop van diensten en producten verder verduurzamen en bevorderen het gebruik van lokaal geproduceerde producten en de inzet van lokale aanbieders en MKB.'* (Provincie Zuid-Holland, 2015). Dit geeft eigenlijk de kern van deze opdracht weer. Uitgangspunten bij de opdracht zijn duurzaamheid, regionale producten en grondstoffen, eigentijds en dit alles in samenwerking met het Midden en Klein Bedrijf.

1.2 Doelstellingen en doelgroep

Het eindrapport is bestemd voor de opdrachtgever van het onderzoek, de provincie Zuid-Holland. Secundair zouden de onderzoeksresultaten, mits toegespitst op de specifieke situatie en organisatie, ook gebruikt kunnen worden door andere (gelijksoortige) organisaties. Aan dit onderzoek kunnen de onderstaande doelstellingen gekoppeld worden:

- Het onderzoek biedt handvatten voor de optimalisatie van het cateringbeleid van PZH;
- Het duurzaamheidspercentage is 75%.

1.3 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag die als een rode draad door dit onderzoeksrapport heen loopt luidt: *'Op welke wijze kan de provincie Zuid-Holland het cateringbeleid inrichten, zodat er een optimale dienstverlening ontstaat?'*

Met behulp van deelvragen kan een antwoord op de hoofdvraag worden gegeven. De deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat betekent 'duurzaam' en wat is de invloed van duurzaamheid op de cateringsector?*
2. *Wat is dienstverlening?*
3. *Op welke wijze kan er draagvlak gecreëerd worden voor het nieuwe cateringbeleid?*
4. *Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de cateringsector?*
5. *Wat zijn de gestelde wensen en eisen van de gebruikers van de cateringvoorzieningen?*
6. *Wat zijn de gestelde wensen, eisen en uitgangspunten van de opdrachtgever?*
7. *Op welke wijze is duurzaamheid binnen de cateringvoorzieningen bij andere overheidsinstanties geïntegreerd?*

1.4 Onderzoeksmethoden

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is vooral gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, dus onderzoeksgegevens die uitgedrukt kunnen worden in woorden. De hoofdvraag kan daarnaast getypeerd worden als zowel beschrijvend als explorerend van aard: er wordt gedurende het onderzoek gekeken naar het verschil en de samenhang tussen de huidige situatie en de gewenste

situatie (die beide beschrijvend onderzoek behoeven), waaruit uiteindelijk een theorie ontstaat die voor de provincie Zuid-Holland handvatten biedt voor de gewenste verandering (Verhoeven, 2010).

Voor de interne- en externe organisatie analyse is gekozen voor het 7-S-model (Pascale & Athos, 1981) en het DESTEP-model (Mulders, 2014). De uitwerking van het 7-S-model geeft een compleet beeld van de interne organisatie, omdat zowel de harde als zachte elementen van de organisatie geïdentificeerd worden. De resultaten van dit onderzoek hebben invloed op de gehele organisatie, wat maakt dat het 7-S-model van McKinsey het meest geschikt is voor de interne analyse. Door gebruik te maken van het DESTEP-model zijn de externe factoren demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek achtereenvolgens onder de loep genomen. Per factor is er op een zo klein mogelijke schaal gekeken naar de kenmerken en ontwikkelingen. Dit wil zeggen dat er waar mogelijk naar de factoren uit het DESTEP-model is gekeken op provinciaal niveau, waar er op dit niveau geen (betrouwbare en/of recente) gegevens zijn gevonden is de factor op landelijk niveau bestudeerd. Waar op landelijk niveau is geanalyseerd, hebben de ontwikkelingen wél betrekking op de onderzoeksregio, omdat de factoren grensoverschijdend zijn. In de hoofdtekst van deze rapportage zijn slechts de elementen van het DESTEP-model weergegeven die relevant zijn in de context van dit onderzoek: technologisch, ecologisch en politiek. Het technologische element is relevant in het kader van dit onderzoek, door trends als 3D printen van voedsel. Het ecologische element heeft de meeste raakvlakken met dit onderzoek, als het gaat om het duurzame karakter en het politieke element is een factor die vooral op de interne onderzoeksomgeving veel invloed heeft. In bijlage 3 is de complete uitwerking van het model te vinden.

Aan de hand van de gewogen-factorscore-methode (Gelderman & Albronda, 2013) is een overwogen keuze gemaakt tussen een drietal scenario's. De scenario's betreffen concepten voor de ontvangst- en vergadervoorzieningen. De volledige afweging is te vinden in bijlage 15.

1.4.1 Onderzoeksmethode(n) per deelvraag

In tabel 1.1 geeft per deelvraag de gebruikte onderzoeksmethode.

Deelvraag	Onderzoeksmethoden	Bronnen
1. Wat betekent 'duurzaam' en wat is de invloed van duurzaamheid op de cateringsector?	Literatuuronderzoek	- Theorie over duurzaamheid in de cateringsector - Beleid top-5 cateringorganisaties
2. Wat is dienstverlening?	Literatuuronderzoek	- Theorie Quinn & Gagnon - Theorie Christian Grönroos - Theorie Handboek Facility Management
3. Op welke wijze kan er draagvlak gecreëerd worden voor het nieuwe cateringbeleid?	Literatuuronderzoek	- Theorie over weerstand - Theorie over veranderstappen - Theorie over veranderstrategie in relatie tot verandervermogen
4. Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de cateringsector?	Literatuuronderzoek	- Visie professionals uit de branche - Lange termijn visie food markt rapportage ING Economisch Bureau
5. Wat zijn de gestelde wensen en eisen van de gebruikers van de cateringvoorzieningen?	Enquête Secundaire data	- Enquête met steekproef gebruikers catering - Secundaire data – enquête
6. Wat zijn de gestelde wensen, eisen en uitgangspunten van de opdrachtgever?	Documentanalyse	Documentanalyse Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 (Provincie Zuid-Holland, 2015)
7. Op welke wijze is duurzaamheid binnen de cateringvoorzieningen bij andere overheidsinstanties en vergader- en congreslocaties geïntegreerd?	Semigestructureerde interviews	- Semigestructureerde interviews met: - Marjolein Leferink – De Van Nelle Fabriek - Paula Kouwenhoven – Art Centre Delft - Karin van der Sande – Gemeente Eindhoven - Aad van der Kruk – Gemeente Rijswijk - Anne-Marie van Diepen – Provincie Noord-Holland - Francis Leusink – Provincie Flevoland

Tabel 1.1 Onderzoeksmethode(n) per deelvraag

1.4.2 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit het bestuderen en verwerken van bestaande informatie. De informatie is verkregen via literatuuronderzoek. Er is naar relevante en recente informatie over het onderwerp gezocht via online zoekmachines als Google Scholar, in de documenten van de provincie

via IDMS (een online datamanagementsysteem) en in boeken. De informatie verkregen uit het literatuuronderzoek is verwerkt in het theoretisch kader. Het theoretisch kader heeft gefungeerd als een spreekwoordelijke kapstok, waaraan veel conclusies en adviezen mede kunnen worden opgehangen. De bronnen van al de geraadpleegde informatiedragers zijn terug te vinden in de bibliografie. Om het begrip 'duurzaamheid' in kaart te brengen is o.a. gekeken naar het beleid van de top-5 foodservice groothandels (Bidvest Deli XL, 2016; Hanos, 2016; Lekkerland Nederland, 2016; Makro, 2016; Sligro, 2016). Dit overzicht geeft een goed beeld van de duurzaamheidsinitiatieven van de vijf grootste foodservice groothandels van Nederland. Er kan een representatieve conclusie getrokken worden, omdat er de bekeken foodservice groothandels een groot deel van het marktaandeel van de totale foodservicemarkt bekleden (ING Economisch Bureau, 2016). Figuur 4.1 geeft dit weer.

1.4.3 Veldonderzoek

Het veldonderzoek is tweeledig: er is één interne onderzoeksgroep en één externe onderzoeksgroep. Onder de interne onderzoeksgroep is een enquête afgenomen, onder de externe onderzoeksgroep zijn er zes interviews afgenomen.

Enquête

Binnen de interne onderzoeksgroep is er voor gekozen om middels een enquête die personen te bevragen die het meest bij het proces betrokken zijn: de medewerkers. De enquête is verspreid via het interne netwerk van de provincie: Binnenplein. Daarnaast is de oproep tot invullen van de enquête op diverse schermen binnen het provinciehuis weergegeven. De enquête is uitgezet onder de medewerkers van de provincie. Via het bericht op het Binnenplein is er verwezen naar de enquête die middels het programma Thesistools.com digitaal af is genomen. Gedurende de periode van 18 april 2016 tot en met 22 april 2016 heeft de enquête online gestaan. 19 april 2016 is via Yammer¹ een mededeling geplaatst en 21 april 2016 is via de mail een reminder verstuurd.

In totaal hebben 378 respondenten de enquête ingestuurd, waarvan 67 enquêtes niet volledig waren ingevuld. Dit maakt dat er 311 bruikbare ingevulde enquêtes zijn. Op basis van het aantal respondenten kan er gesteld worden dat er betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden. Dit is gebaseerd op een foutmarge van 5%, een betrouwbaarheidsniveau van 95%, een spreiding van 50% en een onderzoekspopulatie van 1.521 personen (Provincie Zuid-Holland, 2016). Bij het aanhouden van deze waarden is de vuistregel dat er minstens 307 respondenten dienen te zijn om betrouwbare uitspraken te kunnen doen (Steekproefcalculator, 2016). De enquêteresultaten zijn geanalyseerd door gebruik te maken van het programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics). Bij het analyseren zijn de antwoordmogelijkheden gekoppeld aan de volgende waarderingsschaal: 0= n.v.t., 1= zeer ontevreden, 2= ontevreden, 3= neutraal, 4= tevreden en 5= zeer tevreden. De grove onderzoeksresultaten en de volledige analyse zijn te vinden in de bijlagen 12 en 13.

Interviews

Het empirisch onderzoek, het veldonderzoek, beslaat ook een onderzoek onder vergader- en congreslocaties en andere overheidsinstellingen. Er zijn in totaal zes externe, halfgestructureerde interviews afgenomen. Het doel van deze interviews is om bij soortgelijke organisaties, maar ook bij organisaties van wie het faciliteren van bijeenkomsten de corebusiness is een 'kijkje in de keuken' te nemen, te kijken hoe zij omgaan met de verduurzaming van catering en te kijken hoe zij daar beleid op voeren. Daarnaast is in de interviews ook gevraagd naar de persoonlijke mening van de geïnterviewde op het gebied van bijvoorbeeld dienstverlening en beleving. Er is voor gekozen om twee interviews af te nemen binnen de categorie vergader- en congreslocaties, omdat catering bij een bijeenkomst bepalend kan zijn voor het prestatieniveau, concentratie en energielevel van de gasten

¹ Yammer is een functie op het intranet dat te vergelijken is met Twitter. Via Yammer kunnen medewerkers mededelingen doen en berichten verspreiden.

(Van Dam, 2016). Het succesvol zijn van een bijeenkomst wordt beïnvloed door de catering. Organisaties uit deze branche zijn dagelijks bezig met het verzorgen van bijeenkomsten en de ervaringen van de geïnterviewde kunnen waardevolle inzichten geven. Vervolgens is gekozen om zowel bij andere provincies te kijken, omdat deze organisaties het meest vergelijkbaar zijn als het gaat om de organisatie zelf, maar ook als het gaat om taakvelden en werkwijzen. Ten slotte zijn er externe interviews afgenomen bij gemeenten, die weliswaar kleinschaliger zijn dan provincies, maar óók bezig zijn met onderwerpen als verduurzaming en regionale inkoop. De onderstaande tekst geeft per opsommingsteken praktische informatie over de gehouden interviews.

- Het eerste interview is gehouden op 25 maart 2016. De geïnterviewde is Marjolein Leferink, werkzaam als evenementenorganisator bij de Van Nelle Fabriek. De Van Nelle Fabriek is een locatie waar evenementen en congressen gegeven kunnen worden, maar daarnaast is er ook kantoorruimte te huur.
- Op 30 maart 2016 is Anne-Marie van Diepen geïnterviewd. Anne-Marie van Diepen is werkzaam als beleidsmedewerker – Facility Management bij de provincie Noord-Holland. In het coalitieakkoord van Noord-Holland is duurzaamheid ook een speerpunt (Provincie Noord-Holland, 2015).
- Op 31 maart 2016 is Karin van der Sande, werkzaam als hoofd Services/ Catering bij de gemeente Eindhoven, geïnterviewd. De gemeente heeft in september 2015 een aanbesteding gedaan voor food en non-food. In de aanbestedingsdocumenten werd erg het accent gelegd op duurzaamheid en het gebruik van lokale producten en grondstoffen.
- Op 4 april 2016 is Aad van der Kruk, facilitair manager bij de gemeente Rijswijk, geïnterviewd. De gemeente is kleinschalig, maar wél erg bezig met duurzaamheid.
- Op 7 april 2016 is Paula Kouwenhoven, één van de oprichters van Art Centre Delft, geïnterviewd. Art Centre Delft is een inspirerende vergaderlocatie, die in 2015 zelfs de award geeft gewonnen voor meest bijzondere locatie. De locatie onderscheidt zich van andere locaties met haar biologische keuken.
- Op 21 april 2016 is Francis Leusink geïnterviewd. Francis Leusink is werkzaam als adviseur facilitair beheer bij de provincie Flevoland. Tevens is zij contractbeheerder van het cateringcontract. De provincie Flevoland heeft zichzelf ten doel gesteld om het inkoopbeleid verder te verduurzamen, waarbij het betrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als element wordt genoemd (Provincie Flevoland, 2015).

De resultaten van de interviews geven een beeld van de interne wensen en eisen tegenover de scenario's die al worden beoefend binnen het bedrijfsleven. De hoofdonderwerpen bij de externe interviews zijn gebaseerd op de kernpunten uit het theoretisch kader en de randvoorwaarden van dit onderzoek: duurzaamheid, MKB en lokale producten en diensten. Bij de interviews is vooral ingegaan op het waarom en het hoe. Er is gekozen voor halfgestructureerde interviews, wat wil zeggen dat er wel gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng. Dit resulteert in gegevens waarin de gewenste informatie te vinden is, maar waar ook informatie te vinden is die de geïnterviewde heeft gegeven, wat kan leiden tot nieuwe inzichten (Verhoeven, 2010). De interviews zijn geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma Dedoose.com. Het programma heeft ondersteund bij het coderen van de transcripten en het analyseren van de codes.

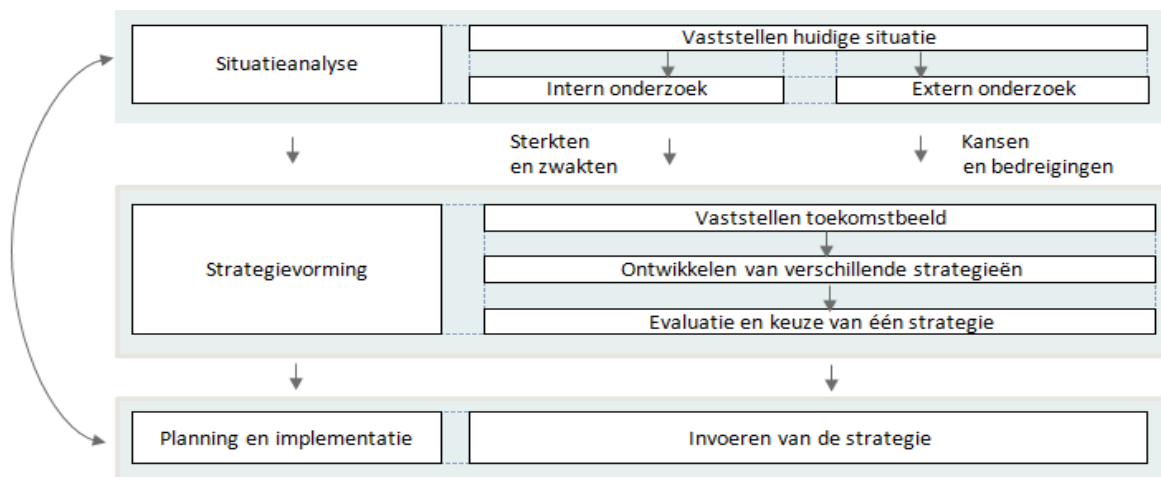
1.4.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Bij het waarborgen van de kwaliteit van onderzoek zijn twee elementen van belang: betrouwbaarheid en validiteit. Dit onderzoek kan als betrouwbaar beschouwd worden, omdat herhaling van het onderzoek tot soortgelijke resultaten zal leiden. De betrouwbaarheid wordt voornamelijk gecreëerd door het gebruik van verschillende methoden van onderzoek: theoretisch onderzoek, intern onderzoek en extern onderzoek. Het interne onderzoek heeft plaats gevonden op basis van het 7-S-model van McKinsey (Pascale & Athos, 1981), waarvan de uitwerking te vinden is in bijlage 2 en een enquête, te

vinden in de bijlagen 11 tot en met 13. Het externe onderzoek heeft plaats gevonden op basis van het DESTEP-model (Mulders, 2014), waarvan de uitwerking te vinden is in bijlage 3 en semigestructureerde interviews, waarvan de gegevens en de resultaten te vinden zijn in bijlage 9 en bijlage 10.

1.5 Onderzoeksverloop

Het onderstaande onderzoeksmodel geeft het verloop van het onderzoek weer. Het verloop is opgedeeld in 3 fasen en is gebaseerd op de klassieke vorm van strategisch management (Marcus & Van Dam, 2009).



Figuur 1.1 Onderzoeksverloop

De pijl aan de linkerkant van het model impliceert dat dit onderzoeksmodel een cyclisch proces weergeeft. Er is sprake van continue terugkoppeling en mocht dit nodig zijn aanpassing van de strategie.

2. Organisatieanalyse

In dit tweede hoofdstuk is een organisatieanalyse weergegeven. De analyse zorgt er voor dat er een volledig beeld geschept kan worden van de onderzoek context. De analyse gaat van intern naar extern en van algemeen naar specifiek.

2.1 Provincie Zuid-Holland

In de provincie Zuid-Holland wonen meer mensen dan in alle andere provincies van Nederland: ruim 3,5 miljoen. Daarnaast is het ook de dichtstbevolkte provincie. Het provinciaal bestuur weegt de wensen en belangen van de inwoners, verbindt partijen en geeft ruimte. Zo probeert het Zuid-Holland aantrekkelijk te laten blijven om te wonen, werken en recreëren. De provincie Zuid-Holland is verantwoordelijk voor de inrichting van het landelijk gebied, een bereikbare regio en het regionaal economisch beleid. De provincie is het middenbestuur; de provincie is een schakel tussen het Rijk en de 60 Zuid-Hollandse gemeenten. De provincie maakt dus de vertaalslag van het Europese en nationale beleid naar de regio. Het dagelijks bestuur ligt in de handen van het college van Gedeputeerde Staten (GS). Dit college bestaat uit 5 leden en de commissaris van de Koning is hier de voorzitter van. De dagelijkse bedrijfsvoering vindt plaats binnen de directies ruimte & mobiliteit, leefomgeving & bestuur en concernzaken. De directies zijn onderverdeeld in afdelingen. Daarnaast is dienst groenservice Zuid-Holland ook onderdeel van de organisatie. In totaal zijn er ongeveer 1.500 werknemers werkzaam binnen de ambtelijke organisatie (Provincie Zuid-Holland, 2016). Bijlage 1 geeft het volledige organogram weer.

2.1.1 Missie, visie en kernwaarden

De missie van de provincie Zuid-Holland luidt als volgt:

‘Wij nemen als middenbestuur de verantwoordelijkheid om Zuid-Holland duurzaam en evenwichtig te vormen en maken daarbij gebruik van onze positie, kennis en netwerk, zodat met de samenleving ondernemen, reizen, wonen en recreëren in Zuid-Holland wordt geoptimaliseerd (Provincie Zuid-Holland, 2016).’

De van bovenstaande missie is de missie van de ambtelijke organisatie afgeleid:

‘De ambtelijke organisatie neemt de verantwoordelijkheid om het bestuur van de provincie Zuid-Holland afgewogen keuzes te laten maken en draagt zorg voor een integrale, transparante en resultaatgerichte uitvoering, mét en voor de samenleving (Provincie Zuid-Holland, 2016).’

De visie van de provincie Zuid-Holland luidt als volgt:

‘Wij staan midden in de samenleving. Wij werken vanuit een integrale visie en hebben het netwerk en de kennis opgebouwd om tegenstrijdige belangen af te wegen, knopen door te hakken en partijen te verbinden. Wij betrekken onze afnemers tijdig en proactief bij de besluitvorming. Onze afnemers weten ons te vinden zodra het bovenregionaal belang wordt geraakt. Transparantie is daarbij het uitgangspunt. Ons profiel en onze taken zijn bekend. Op provinciaal niveau komen alle thema's integraal samen. Juist hierdoor is de provincie bij uitstek regisseur. Een regisseur die signaleert, agendaert en verantwoordelijk is voor het duurzaam en evenwichtig vormen van leefomgeving, infrastructuur, economie en lokaal en regionaal bestuur in Zuid-Holland (Provincie Zuid-Holland, 2016).’

De kernwaarden van de provincie Zuid-Holland luiden:

‘Verbinden, vernieuwen en vertrouwen, dat zijn onze kernwaarden om invulling te geven aan onze ambitie als regisseur, ketenpartner, sparringpartner en werkgever (Provincie Zuid-Holland, 2016).’

2.1.2 Afdeling Facilitaire Zaken

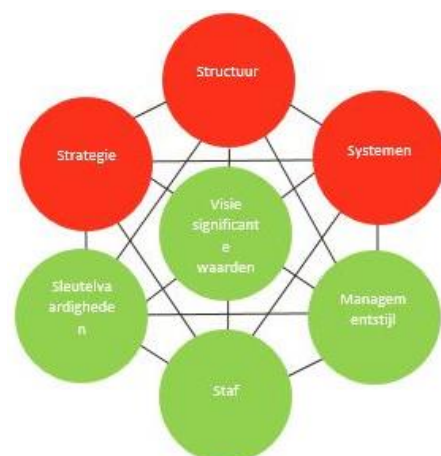
De afdeling Facilitaire Zaken valt onder de Directie Concernzaken. De afdeling richt zich op de facilitaire ondersteuning van de provincie Zuid-Holland en draagt hiermee direct bij aan de provinciale doelstellingen, zoals (integrale) bereikbaarheid, duurzame bedrijfsvoering en inkoop. Daarnaast vereist een daadkrachtig bestuur en organisatie een servicegerichte facilitaire dienstverlening. De afdeling is opgedeeld in een viertal bureaus, namelijk inkoop, mediadiensten, dienstverlening en secretariële ondersteuning & loket.

2.1.3 Bureau dienstverlening

Het onderzoek zal plaatsvinden in opdracht van het bureau dienstverlening. Dit bureau is verantwoordelijk voor het bieden van verschillende facilitaire diensten voor de medewerkers van de provincie Zuid-Holland, waaronder beveiliging, bedrijfshulpverlening, vip vervoer, catering (wat in eigen beheer uitgevoerd wordt), vergaderingen en evenementen. In bijlage 1 staat het organogram van de provincie Zuid-Holland.

2.2 Interne analyse

Voor de interne analyse is er voor gekozen om de organisatie door te lichten met behulp van het 7-S-model van McKinsey (Pascale & Athos, 1981). Door gebruik te maken van dit model kan er een totaal beeld gevormd worden, omdat zowel de harde als zachte elementen van de organisatie geïdentificeerd worden. De resultaten van dit onderzoek hebben invloed op de gehele organisatie, wat maakt dat het model van McKinsey het meest geschikt is voor de interne analyse in dit onderzoek. Figuur 2.1 geeft de onderdelen van het model schematisch weer, waarbij de 'harde' elementen rood zijn gekleurd en de 'zachte' elementen groen (Mulders, 2014). In deze hoofdstuk is een samengevatte uitwerking van het 7-S-model, toegepast op de provincie, weergegeven. De volledige uitwerking is terug te vinden in bijlage 2.



Figuur 2.1 7-S-model McKinsey (Mulders, 2014)

2.2.1 Significante waarden

De shared values, significante waarden van een organisatie, worden vooral bepaald door de cultuur. De cultuur binnen een organisatie bepaalt de gezamenlijke opvattingen, normen en waarden (Mulders, 2014).

Wanneer wordt gekeken naar de typologie van Handy (1978), waarin de organisatiecultuur gebaseerd is op een tweetal dimensies: de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding, kan de cultuur binnen de provincie omschreven worden als een taakcultuur². De taakcultuur vertaalt zich bij de provincie door in de hoge machtsspreiding: er wordt van medewerkers verwacht dat zij hun eigen verantwoordelijkheden nemen en er wordt ruimte geboden voor eigen initiatieven. Bij de provinciale cultuur zijn ook kenmerken te herkennen uit de rollencultuur³, opvallend genoeg precies het tegenovergestelde van de taakcultuur. De rollencultuur laat zich zien in het feit dat er toch nog veel regels en procedures zijn, wat zorgt voor een deels bureaucratische organisatie. De combinatie zit hem in de overgang van een traditionele manier van werken naar plaats- en tijdonafhankelijk werken. Binnen de nieuwe manier van werken is 'de mens' centraler komen te staan en taakgericht werken is

² De organisatie wordt gekenmerkt door taakgerichtheid, professionaliteit, los/vaste taakeenheden en het behalen van resultaat als centraal vraagstuk (Marcus & Van Dam, 2009).

³ Regels en procedures zijn leidend, ze geven stabiliteit en zekerheid. Functies voeren die boventoon, niet de mensen die de functie bekleden (Marcus & Van Dam, 2009).

de nieuwe norm. Hierbij staat de taak centraal en dienen zaken als de werkplek afgestemd te worden op de uit te voeren taak (Smulders, 2016). De regels en procedures zijn een overgebleven kenmerk van de oude, typische ambtelijke organisatie.

Naast de typologie van Handy (1978), bestaan er meer theorieën over het identificeren van de organisatiecultuur. Bij de typologie volgens de beroepscultuur (Marcus & Van Dam, 2009) worden een viertal beroepsculturen beschreven door gebruik te maken van metaforen en mythen. De culturen die door deze theorie onderscheiden worden zijn de bureaucratische cultuur, de ambtelijke cultuur, de professionele cultuur en de commerciële cultuur. Voor overheidsinstellingen is binnen deze theorie een aparte cultuur omschreven, de ambtelijke cultuur. Volgens de theorie past bij de rollencultuur van Handy (1978) de eerstgenoemde bureaucratische cultuur, maar heeft ook de ambtelijke cultuur enige overlap met de bureaucratische cultuur. De maatschappelijke functie die overheidsinstanties bekleden zorgen er voor dat er een aparte cultuurtype is ingericht voor deze beroepsgroep.

De cultuur van de provincie is niet te vergelijken met de beschreven ambtelijke cultuur, een cultuur die beïnvloed wordt door de maatschappelijke functie van de organisatie, wat leidt tot een sterke interne oriëntatie. De bureaucratische cultuur⁴ omschrijft slechts een fractie van de kenmerken van de daadwerkelijke cultuur binnen de provincie: *'leder organisatielid is een schakeltje in een groter geheel'* (Marcus & Van Dam, 2009). Hoewel er sprake is van een gelaagde organisatie, zijn de verhoudingen vrij informeel te noemen en krijgen de medewerkers tot op zeker zin veel ruimte voor eigen initiatief. Er is sprake van een mix van de taakcultuur, de rollencultuur en de bureaucratische cultuur, waarbij integriteit hoog in het vaandel staat en eigen verantwoordelijkheid steeds belangrijker wordt.

2.2.2 Strategie

De koers van de provinciale organisatie van Zuid-Holland wordt met name bepaald door het dagelijks bestuur van de provincie, het college van GS. Zij worden gecontroleerd en op de grote lijnen gestuurd door de leden van de Provinciale Staten (PS). Elk college van GS stelt een coalitieakkoord op; een document waarin staat wat zij als dagelijks bestuur in de periode van 4 jaar, het bestuurlijke termijn, willen bereiken. De drie kernwoorden van het huidige akkoord zijn: *'slimmer, schoner en sterker'*. In het document staan niet alleen plannen voor zaken als mobiliteit, groen & water en wonen & werken, maar ook voor de interne bedrijfsvoering. De plannen op het gebied van de interne bedrijfsvoering hebben direct invloed op de werkprocessen binnen het provinciehuis. Op de elementen bestuur, organisatie en financiën zijn concrete acties geformuleerd, waaruit blijkt dat er flink wordt ingezet op het verbeteren van kwaliteit binnen de organisatie, het verduurzamen van de bedrijfsvoering en op het creëren van transparantie (Provincie Zuid-Holland, 2015).

2.2.3 Structuur

Zoals al in de beschrijving van de provincie Zuid-Holland weergegeven, is de organisatie opgezet van directie naar afdeling, naar bureau. Het organogram in bijlage 1 geeft weer dat de provincie een gelaagde organisatie is. Ook wordt gezien de structuur direct duidelijk dat er hier sprake is van een lijnorganisatie. De aansturing en verantwoording verloopt via de verticale weg. In eerste instantie is de organisatie opgedeeld in directies, waaronder afdelingen vallen. Op afdelingsniveau wordt er gespecificeerd naar bureau niveau. Zoals iedere directie en afdeling haar directie- of afdelingshoofd heeft, bevinden zich binnen de organisatie ook bureauhoofden. Onder die bureauhoofden vallen coördinatoren die ieder een segment van het bureau op zich nemen en medewerkers binnen dit segment direct aansturen. De weg van verantwoording loopt dus via deze weg. Dit getuigt van een sterk hiërarchisch georiënteerde organisatie, maar het resulteert niet in een starre organisatie. Bureauhoofden kunnen bepaalde zaken autonoom beslissen, wat er voor zorgt dat je ziet dat ook

⁴ Rationaliteit, doelgerichtheid, regels, procedures en nauwkeurige onderlinge taakverdeling kenmerken de bureaucratische cultuur (Marcus & Van Dam, Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, 2009).

onderin het organogram, dus op bureau niveau, flexibele besluitvorming mogelijk is. Dat bureauhoofden autonoom beslissingen kunnen maken, speelt ook mee in de typering van de organisatiecultuur. De hoge mate van autonomie geeft aan hoe hoog de machtsspreiding is.

2.2.4 Systemen

De grootste spil in het web is het ICT systeem TOPdesk. TOPdesk is door de gehele organisatie geïntegreerd als platform waar medewerkers o.a. klachten in kunnen dienen en via het Loket digitaal o.a. een bedrijfsauto kunnen lenen. Het intranet, Binnenplein genaamd, zorgt voor een herkenbare homepage, vanwaar medewerkers door kunnen klikken naar het Loket, op zoek kunnen naar collega's en een blog of interessant artikel kunnen lezen van een collega. Naast de bovengenoemde systemen zijn er nog een aantal applicaties waar de medewerkers van de provincie gebruik van kunnen maken. Workforce is een HRM-systeem waarin medewerkers verlof kunnen aanvragen, digitale loonstroken ontvangen en declaraties in kunnen dienen. Yammer is een functie op het intranet dat te vergelijken is met Twitter. IDMS is een data management systeem, waarin veel uiteenlopende bestanden opgeslagen zijn.

2.2.5 Stijl van management

Zoals omschreven in paragraaf 2.2.3, bevat de organisatie veel lagen. Dit zorgt vaak voor veel verschillende betrokken partijen bij het maken van een besluit. Desondanks is er wel een verschuiving te merken bij de manier van werken en daarmee ook bij de stijl van het management. Een deel van de provincie is al overgegaan op Het Nieuwe Werken, wat wil zeggen dat de kantoren gerenoveerd zijn en er voorzieningen zijn getroffen waardoor er plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden. De manier van leidinggeven wordt hier op aangepast; medewerkers krijgen meer eigen verantwoordelijkheid. Er kan gesteld worden dat de nieuwe managementstijl meer omschreven kan worden als richtinggevend, er is ruimte voor eigen initiatief. Dit is het tegenovergestelde van de oude manier van werken, waar het veel meer ging om 'control' en 'command'; erg top-down gericht. De opdrachtgever-nemer driehoek, waarbij de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en behandelend ambtenaar verantwoordelijk zijn voor opdrachten, draagt bij aan het effectief bereiken van doelstellingen (Provincie Zuid-Holland, 2015).

2.2.6 Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheid van de provincie Zuid-Holland zit hem vooral in het feit dat er veel ervaren medewerkers werkzaam zijn binnen het provinciehuis (IPO, 2014). Deze medewerkers hebben ieder een schat aan ervaring en kennis, met daarbij een even groot netwerk. Vooral de kennis en kunde van de medewerkers zijn kernelementen die de organisatie succesvol maken. De managementstijl, waarin medewerkers ruimte krijgen voor eigen initiatief, stimuleert hen om nog meer gebruik te maken van hun capaciteiten (Provincie Zuid-Holland, 2015). Tegelijkertijd moet er met een kritisch oog naar deze vaardigheid gekeken worden, wegens het feit dat de kennis en ervaring veelal in de spreekwoordelijke rugzak van medewerkers zit die binnen nu en tien jaar met pensioen zullen gaan. Het is dus van belang om er voor te zorgen dat kennis gedeeld wordt met de nieuwe generatie medewerkers en van ervaringen lessen worden gemaakt die in de toekomst zorgen voor een referentiekader. Wanneer het bovenstaande goed wordt toegepast, kan de frisse blik van de nieuwe generatie medewerkers samen met de doorgegeven kennis en ervaring een gouden combinatie en dus een sleutelvaardigheid vormen.

2.2.7 Staf

De actuele formatie in FTE van de provincie is 1.615,08. De personeelsformatie geeft het aantal FTE weer, dat op basis van de werklast nodig is. De actuele bezetting in FTE is 1.521,18. De personeelsbezetting geeft de daadwerkelijke huidige bezetting in FTE weer. Het netto resultaat in FTE hierbij is 93,90. Het netto resultaat in FTE geeft het verschil tussen beide waarden weer. De daadwerkelijke personele bezetting ligt lager dan de benodigde bezetting aan de hand van het werk

dat gedaan moet worden. Dit indiceert dat er een hoge werkdruk is (Personeelsbezetting, 2016; Provincie Zuid-Holland, 2016).

Een ander element van het onderdeel staf is ziekteverzuim. De gemiddelde verzuimduur van de directies concernzaken, leefomgeving en bestuur en ruimte en mobiliteit en van overige organisatie-eenheden⁵ is 23 dagen. De overige organisatie-eenheden trekken het gemiddelde omhoog met een gemiddelde verzuimduur van 43 dagen. De gemiddelde verzuimduur over de verschillende organisatie-eenheden is hoog, vergeleken met het landelijk gemiddelde bij openbaar bestuur en overheidsdiensten, wat op 8,5 dagen ligt (CBS, 2015). De hoge verzuimduur wordt mede veroorzaakt door het lange verzuim; die percentages liggen bij iedere organisatie-eenheid het hoogst (in vergelijking met kort en middel). De overzichtstabellen van het ziekteverzuim zijn weergegeven in bijlage 2.

2.3 Externe analyse

Organisaties hebben invloed op interne factoren, maar op externe factoren kunnen zij niet tot nauwelijks een invloed uitoefenen. Het is van belang dat er een analyse wordt gemaakt van de externe factoren, omdat vanuit deze elementen wél invloed uitgeoefend kan worden op de organisatie. De externe factoren zijn mede bepalend voor de strategie die de organisatie gaat voeren op zowel korte als lange termijn. Om de externe factoren van de provincie Zuid-Holland in kaart te brengen is gekozen voor een macro-omgevingsanalyse door middel van het DESTEP-model (Mulders, 2014). De volledige uitwerking van het DESTEP-model is te vinden in bijlage 3. In de komende subparagrafen zijn slechts de elementen van het DESTEP-model weergegeven die relevant zijn in de context van dit onderzoek: technologisch, ecologisch en politiek.

2.3.1 Technologisch

Technologische trends en ontwikkelingen hebben een grote invloed op de gehele samenleving. Voor organisaties geldt dat zij flexibel moeten anticiperen op technologische trends en ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen gelden mondiaal, ook op Zuid-Holland als provincie en als ambtelijk orgaan. De ontwikkelingen hebben vooral te maken met informatie: er wordt een groeiende hoeveelheid informatie opgeslagen door sensoren en apparaten, big data genoemd. Daarnaast is cybercrime een thema; organisaties hebben nu vaak een defensieve houding tegenover cybercrime. Dat zal omgebogen worden naar een adaptieve vorm van beveiliging, waarin apps en devices zichzelf als het ware kunnen beveiligen. Ook zullen er meer autonome apparaten komen, die menselijke handelingen kunnen overtreffen en overnemen en in de toekomst zullen er technologieën komen die het menselijk brein zelfs kunnen nabootsen. Ten slotte zal het 3D printen door organisaties in de praktijk worden ingezet. De verwachting is dat ook geavanceerde toepassingen voor het printen van biologisch materiaal en voedsel zich zullen ontwikkelen (Acknowledge, 2015). Dit laatste is een ontwikkeling die duurzaamheid in de hand zal spelen.

2.3.2 Ecologisch

Het klimaat verandert, de temperatuur stijgt. De klimaatverandering heeft verschillende mondiale gevolgen, als overstromingen en een veranderende biodiversiteit (Rijksoverheid, 2016).

De ecologische veranderingen hebben een reactie teweeg gebracht: de toenemende interesse in duurzaamheid. Consumenten worden steeds bewuster: maar liefst 42% van de consumenten houdt duurzaamheid in het achterhoofd bij aankopen. Ter vergelijking: in 2013 was dit 30%. Het belang van duurzaamheid vanuit de consument bij de aankopen verschilt per sector (Dossierduurzaam, 2016). Bij het aanschaffen van energie (56%) en auto's (52%) wordt er meer op duurzaamheid gelet dan bij verzekeringen (31%). Naast dat de algemene aankopen van consumenten meer en meer

⁵ Griffier en provinciesecretaris

verduurzamen, nemen de bestedingen van consumenten aan duurzaam voedsel ook toe. Ten opzichte van 2013 zijn de bestedingen aan duurzaam voedsel in 2014 met 18% gestegen. Ook het marktaandeel van duurzaam voedsel, ten opzichte van de totale voedsel aandeel, is in dezelfde jaren gestegen van 6 naar 7% (Logatcheva, 2016). In het kader van duurzaam voedsel is de trend van het 3D printen van voeding en biologische materialen een interessante technologische ontwikkeling. Deze twee ontwikkelingen kunnen elkaar positief beïnvloeden.

2.3.3 Politiek

De provincie is de schakel tussen de centrale overheid en de gemeenten binnen de provincie Zuid-Holland. De organisatie heeft dus te maken met de overkoepelende Europese wet- en regelgeving, de rijksoverheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Hoewel de provincies zich moeten houden aan de Europese wet- en regelgeving spelen zij ook een grote rol als het gaat om het praktisch uitwerken van dit beleid (Interprovinciaal Overleg, 2016). Naast de algemene wet- en regelgeving, die doorvertaald wordt naar de nationale wet- en regelgeving, worden er ook regelmatig Europese plannen opgesteld. Een voorbeeld hiervan is het 10-jarenplan 'Europa 2020'. In dit plan staan afspraken die door de EU-landen zijn gemaakt, die in een sterkere economische situatie. Het plan bestaat uit een vijftal hoofddoelen, waaronder één gerelateerd aan het onderwerp klimaat. Nederland heeft op veel van de gebieden al grote stappen gezet, bijvoorbeeld op het gebied klimaatverandering en duurzame energie, waarin in 2012 al 15,2% gerealiseerd was. Het Nederlandse nationale doel is 16% (Rijksoverheid, 2016).

Samenvattend kader organisatieanalyse

De missie van de ambtelijke organisatie van Zuid-Holland richt zich vooral op integrale, transparante en resultaatgerichte uitvoering van het bestuur, mét en voor de samenleving. De opdracht biedende afdeling binnen de ambtelijke organisatie is de afdeling Facilitaire Zaken. De afdeling is opgedeeld in verschillende bureaus, waaronder het bureau waarbinnen het onderzoek plaats heeft gevonden: bureau dienstverlening.

De interne organisatie is doorgelicht met behulp van het 7-S-model van McKinsey (Pascale & Athos, 1981). In totaal werken er ruim 1.500 mensen voor de provincie, waarvan een groot deel ouder is dan 50. Deze grote groep heeft veel ervaring en kennis, waardoor zij een sleutelvaardigheid voor de provincie vormen. De cultuur binnen de provinciale organisatie is een combinatie van de taakcultuur, de rollencultuur en de bureaucratische cultuur, waarbij integriteit hoog in het vaandel staat en eigen verantwoordelijkheid steeds belangrijker wordt. Medewerkers binnen de provincie krijgen veel eigen verantwoordelijkheid: de manier van leidinggeven is richtinggevend, waardoor er ruimte is voor eigen initiatief. De kernwaarden uit het coalitieakkoord zijn slimmer, schoner en sterker. Verduurzaming van de interne bedrijfsvoering staat hoog op de agenda. De ambtelijke organisatie kan gelabeld worden als een lijnorganisatie: de aansturing en verantwoording loopt via de verticale weg. TOPdesk is het belangrijkste ICT systeem.

De externe organisatie is doorgelicht met behulp van het DESTEP-model (Mulders, 2014). De elementen van het DESTEP-model die relevant zijn voor dit onderzoek zijn technologisch, ecologisch en politiek. Op technologisch gebied zijn er vooral ontwikkelingen als het gaat om het verzamelen van informatie, wat gebruikt kan worden voor efficiency verbeteringen in de dienstverlening, en als het gaat om 3D printen, waarbij de verwachting is dat het printen van biologische materialen en voedsel in de toekomst mogelijk zal zijn. Het onderdeel ecologisch heeft de meeste raakvlakken met dit onderzoek. Ecologische veranderingen als klimaatverandering en veranderingen in de biodiversiteit hebben een tegenreactie teweeg gebracht. Consumenten worden bewuster en besteden meer aan duurzaam voedsel. De provincie is een

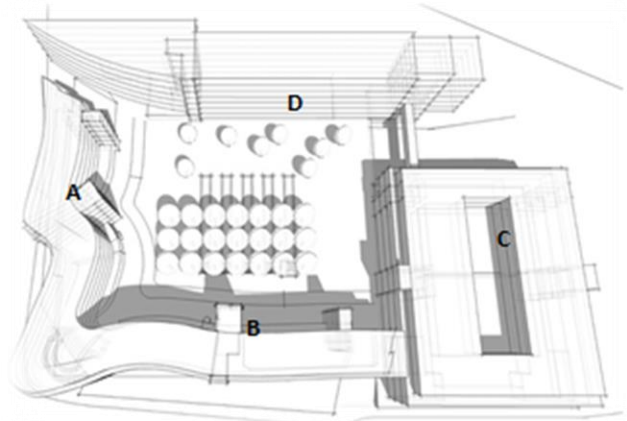
overheidsorganisatie en heeft dus veel te maken met het politieke element. Het coalitieakkoord heeft veel invloed op de dagelijkse bedrijfsvoering van de ambtelijke organisatie. Daarnaast spelen provincies een grote rol als het gaat om de praktische uitwerking van het Europese en nationale beleid.

3. Huidige situatie

In dit hoofdstuk is de situatie zoals hij nu is beschreven. Er is ingegaan op de huidige situatie omtrent de provinciale organisatie en de catering.

3.1 Het provinciehuis

Het provinciehuis van de provincie Zuid-Holland bevindt zich naast het Malieveld in Den Haag. De plek waar het gebouw staat was van 1863 tot 1943 de plek waar de Haagse Dierentuin was gevestigd. Sinds 1963 staat het provinciehuis op de plek waar hij nu staat, toen nog zonder de nieuwbouwdelen die er tegenwoordig staan. Van 1995 tot 1998 is een deel van het originele provinciehuis gesloopt, waarna er twee nieuwbouwdelen zijn gebouwd. Sinds die verbouwing bestaat het gebouw uit twee nieuwbouwdelen en twee originele delen. Die vier delen, feitelijk vier aparte gebouwen, vormen van bovenaf gezien een vierkant met een binnentuin in het midden, figuur 3.1 geeft dit weer. Gebouw A, B en C zijn volledig in gebruik door de provincie. Gebouw D is deels in gebruik door de provincie zelf en deels wordt dit gebouw verhuurd aan een externe partijen. De gebouwdelen A en B zijn in 2014 en 2015 gerenoveerd, waarbij met de inrichting rekening is gehouden met Het Nieuwe Werken. Medewerkers binnen het provinciehuis hebben een tablet, die middels een docking station⁶ gekoppeld kan worden aan een beeldscherm. Hierdoor kan er op elke werkplek voorzien van zo een koppelmecanisme ingelogd worden. Het type werkplek kan gekozen worden op basis van persoonlijke voorkeuren en/of het type uit te voeren werk.



Figuur 3.1 Gebouwdelen provinciehuis (Luetkenhues, 2016)

3.2 Het cateringbeleid

In de huidige situatie is er geen cateringbeleid vastgelegd. Dit wil zeggen dat er wel een aantal kernwaarden zijn waaraan de cateringvoorzieningen moeten voldoen, maar een uitgebreid cateringbeleid is niet vastgesteld. De voornaamste reden hiervoor is dat er nooit de behoefte is geweest om een beleid op te stellen en daarnaast bestaat de angst dat een cateringbeleid resulteert in starre, niet flexibele dienstverlening.

Er zijn op dit moment al veel initiatieven genomen om duurzaamheid en lokale producten en grondstoffen in het cateringaanbod te verwerken. Voorbeelden zijn de verkoop van producten door een regionale boer (Hoeve Biesland) en de verkoop van biologische sappen. Ook wordt gewerkt aan een sociaal pakket, wat wil zeggen dat de gezondere producten in prijs zullen dalen en hierdoor (in ieder geval financieel gezien) aantrekkelijker worden.

In het programmaplan 'Provincie van Waarde' (Provincie Zuid-Holland, 2015) is een afbeelding te vinden die boekdelen spreekt voor de provincie. De informatieve afbeelding geeft inzicht in het thema 'Vitaal in je functie'. In de afbeelding zijn kreten te vinden als 'Goed voor jezelf zorgen' en 'Hoe ouder hoe vitaler'. Voeding is een grote influencerende factor als het gaat om vitaliteit en gezondheid.

⁶ Een apparaat waardoor een draagbaar elektronisch apparaat communiceert met een muis, toetsenbord en beeldscherm die op het docking station zijn aangesloten (Encyclo, 2016).

3.3 De cateringvoorzieningen

De catering binnen de provincie kan opgedeeld worden in een viertal elementen, namelijk de catering voor de ontvangst- en vergaderfunctie, de catering in het Grand Café, de catering in het bedrijfsrestaurant en daarnaast staan er door heel het gebouw heen drankmachines. Naast de algemene voorzieningen is er een pantry waar vanuit diensten worden verleent voor de GS. Interne bijeenkomsten tot de vijftig personen worden verzorgd door medewerkers van de provincie en vallen onder de ontvangst- en vergaderservice. Bijeenkomst vanaf vijftig personen, georganiseerd buiten de normale openingstijden of georganiseerd voor externe klanten worden bijeenkomst opgepakt door de evenementenafdeling. De catering wordt in dit geval verzorgd door Sodexo Prestige. Op incidentiele basis neemt het cateringteam van de provincie evenementen op zich, bijvoorbeeld bij extreme drukte bij het evenemententeam. Het bedrijfsrestaurant bevindt zich in het B gebouw, op de begane grond.

Tabel 3.1 geeft de gemiddelde beoordelingen van het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen weer.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RapportcijferRestaurant	288	1	10	7,47	1,046
RapportcijferGrandCafé	265	1	10	7,58	,942
RapportcijferVergader	242	2	9	7,01	1,010
Valid N (listwise)	228				

Tabel 3.1 Gemiddelde beoordelingen

De beste score wordt gehaald door het Grand Café, gevolgd door het personeelsrestaurant en de vergadervoorzieningen. Hoofdstuk 5 geeft de volledige resultaten van het veldonderzoek weer.

Ontvangst- en vergaderfunctie

Voor de ontvangst- en vergaderfunctie zal een nieuw cateringconcept ontworpen worden, dat in lijn ligt met het nieuwe cateringbeleid. Zo kan er een goed beeld gevormd worden van welke uitwerking het cateringbeleid in de dagelijkse bedrijfsvoering heeft. Het nieuwe cateringconcept is weergegeven in hoofdstuk 9. Om deze reden is er binnen de huidige situatie speciaal ingezoomd op dit onderdeel van de cateringvoorzieningen.

2014 was het Europese jaar tegen de voedselverspilling. Binnen het provinciehuis is een cateringmedewerkster hier flink mee bezig geweest. Marijke van Rhon (2014) heeft op een willekeurige dag bijgehouden wat er werd weggegooid na vergaderingen die wél doorgingen. Van de 408 kopjes koffie die gezet waren zijn er 253 weggegooid. Omgerekend zijn dat meer dan 40.000 kopjes koffie per jaar. Daarnaast zijn er vergaderingen waar niemand op komt dagen: no-shows. Bijlage 4 geeft een overzicht van de waargenomen weggegooiden producten.

3.4 Het cateringaanbod

Het cateringaanbod verschilt per functie/ cateringvoorziening (Loket Provincie Zuid-Holland, 2016). Voor de ontvangst- en vergaderfunctie geldt een vast aanbod. In het bedrijfsrestaurant bestaat er een basis assortiment van soepen, brood en zuivelproducten. Daarnaast worden er initiatieven gedaan als een broodje van de dag en een aanbod van een lokale ondernemer (als brood en kaas). Ook wordt op maandag- en woensdagavond het restaurant geopend, onder de naam 'De Rode Leeuw'. Het menu van het avondrestaurant varieert, maar bestaat altijd uit een voor-, hoofd- en nagerecht.

Voor de catering voor de ontvangst- en vergaderfunctie in de gebouwdelen A, B, C0, C1, C3, D en S (buitenlocatie) geldt een aanbod van een viertal arrangementen: van slechts koffie en thee tot een complete vergaderservice gedurende de hele dag. Daarnaast kunnen een zestal lunches ingeboekt worden, wederom van 'simpel' tot luxe. Er is tevens een lunchpakket in te boeken. Aanvullend zijn

zaken als fris, koeken, kaas en worst en canapés te boeken. Voor de catering van de gedeputeerden geldt een aanvullend aanbod van diverse minibroodjes en een maaltijdsalade. Het volledige assortiment is weergegeven in bijlage 5.

In de huidige situatie is er geen overzicht beschikbaar waaruit het huidige duurzaamheidspercentage afgelezen kan worden.

3.5 Financiën

Voor het bedrijfsrestaurant, de vergaderlunches en drankautomaten zijn drie verschillende partijen gecontracteerd, namelijk Sligro BV, Cuisine Royale BV en Pelican Rouge Coffee Solutions BV. De evenementencatering wordt daarnaast verzorgd door Sodexo Prestige. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale bedragen betaald aan de desbetreffende leverancier met het boekingsjaar 2015 (Provincie Zuid-Holland, 2016).

Leverancier	Totaal bedrag
Sligro BV	€586.318,70
Cuisine Royale BV	€119.965,66
Pelican Rouge Coffee Solutions BV	€205.739,17
Sodexo Prestige	€439.485,26
Totaal	€1.351.508,79

Tabel 3.2 Totaal bedragen leveranciers (Provincie Zuid-Holland, 2016)

Samenvattend kader huidige situatie

De huidige situatie is beschreven aan de hand van vijf thema's:

- Het provinciehuis**
Het provinciehuis is gedeeltelijk gerenoveerd. Het gedeelte dat nog niet gerenoveerd is, wordt in de loop van 2016 aangepakt. Na de renovatie van de laatste twee gebouwdelen is het provinciehuis volledig geschikt gemaakt voor Het Nieuwe Werken.
- Het cateringbeleid**
In de huidige situatie is er geen cateringbeleid vastgelegd. Hier is nooit behoefte aan geweest en daarnaast bestaat de angst dat een beleid resulteert in een starre dienstverlening. Er worden veel initiatieven genomen om duurzaamheid en lokale producten en grondstoffen in de catering te verwerken. Vitaliteit en gezondheid staat centraal in het programmaplan 'Provincie van Waarde'.
- De cateringvoorzieningen**
De catering binnen het provinciehuis bestaat uit vier elementen: de ontvangst- en vergaderfunctie, het Grand Café, het bedrijfsrestaurant en daarnaast staan er door heel het gebouw heen drankenmachines. Naast de algemene voorzieningen is er een pantry waar vanuit diensten worden verleent voor de GS. Het gemiddelde cijfer waarmee de voorzieningen in de interne enquête zijn beoordeeld zijn weergegeven in tabel 3.1. Het geadviseerde cateringbeleid wordt uitgewerkt op operationeel niveau voor de vergadervoorzieningen. Dit is de slechtst beoordeelde voorzieningen en daarnaast geeft de renovatie van het C-gebouw een kans om het concept op de schop te nemen.
- Het cateringaanbod**
Het cateringaanbod verschilt per functie/ cateringvoorziening. Voor de ontvangst- en vergaderfunctie geldt een vast aanbod. In het bedrijfsrestaurant bestaat er een basis assortiment en worden er initiatieven gedaan als een broodje van de dag en een aanbod van een lokale ondernemer (als brood en kaas). Er is geen duurzaamheidspercentage bekend.
- Financiën**
Voor de catering van de verschillende voorzieningen zijn verschillende partijen gecontracteerd. Tabel 3.2 geeft een overzicht.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft de theoretische onderbouwing weer. Er wordt ingegaan op duurzaamheid, voedselkeurmerken, dienstverlening, trends en ontwikkelingen en het creëren van draagvlak.

4.1 Het begrip ‘duurzaam’

De oorsprong van het begrip duurzaamheid ligt in de ecologie. Binnen de ecologie ging het er om dat er niet méér (bijvoorbeeld) hout aan de voorraad onttrokken werd dan de natuurlijke aanwas, oftewel het duurzaam gebruiken van een bos. Onder invloed van de VN-commissie Brundtland is duurzaamheid van een ecologisch gericht begrip naar een sociaaleconomisch gericht begrip verschoven (CBS, 2014). Door de jaren heen is duurzaamheid echter een containerbegrip geworden. Toch zijn er verschillende definities te vinden die het begrip meer afbakenen:

Volgens de vanDale luidt de definitie van duurzaam als volgt:

‘Lang durend, weinig aan slijtage of bederf onderhevig, het milieu weinig belastend (vanDale, 2016).’

De meer specifieke en meest gangbare definitie van het begrip ‘duurzaam’ is in 1987 opgesteld door de VN-commissie Brundtland en is gericht op duurzame ontwikkeling. In het rapport genaamd *‘Our Common Future’* is de volgende definitie van duurzame ontwikkeling gegeven:

‘Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 1987).’

De laatst weergegeven definitie, de definitie van de VN, vormt de gedachtegang achter de term duurzaamheid in algemene zin binnen dit onderzoeksrapport.

4.2 Duurzaamheid in de cateringsector

De bovenstaande definitie is opgesteld door het Ministerie van Economische Zaken. Dit is een brede definitie, wat wil zeggen dat er niet alleen rekening wordt gehouden met milieuaspecten, maar ook met de elementen mens en dier. Binnen het proces van verduurzaming van voedsel kunnen verschillende thema’s onderscheiden worden. Deze thema’s geven een beeld van elementen van de verduurzaming van de complete aanvoerketen. De thema’s luiden als volgt: arbeid, biodiversiteit, dierenwelzijn- en gezondheid, eerlijke handel, emissies naar de lucht, water en bodem, energie, transport en grondstoffen en reststromen (Platform Verduurzaming Voedsel, 2016). Bijlage 6 geeft een overzicht van de thema’s, inclusief een beschrijving.

De definitie van duurzaam voedsel die in dit rapport gehanteerd wordt luidt als volgt:

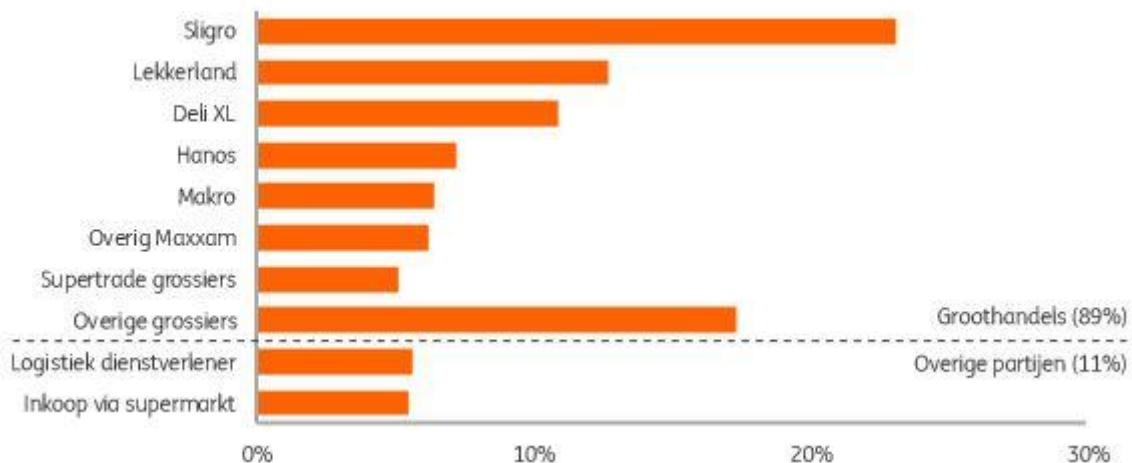
‘Duurzaam voedsel betekent een productie en consumptie met respect voor mens, dier en milieu (Ministerie van Economische Zaken, 2014).’

Het is in het kader van dit onderzoek van belang om na te gaan wat de invloed van duurzaamheid op de cateringsector is. Er bestaat secundaire data op basis waarvan een antwoord gegeven kan worden op de vraag hoe duurzaamheid zich binnen de cateringsector manifesteert. Daarom is er voor gekozen om bij de top 5 foodservice groothandels van Nederland onderzoek te doen naar duurzaamheid in het aanbod. De provincie voert haar catering in eigen beheer uit, dit ligt dan ook ten grondslag van de keuze om naar de foodservice groothandels te kijken in plaats van de foodservices die een volledig

dienstenpakket leveren. Volgens de Sectorvisie Foodservice 2016 van het ING Economisch Bureau (ING Economisch Bureau, 2016) ziet de top vijf foodservice groothandels er als volgt uit:

- 1 Sligro
- 2 Lekkerland
- 3 Deli XL
- 4 Hanos
- 5 Makro

Figuur 4.1 geeft het marktaandeel van de foodservice groothandels weer.



Figuur 4.1 Marktaandeel foodservice groothandels (ING Economisch Bureau, 2016)

De foodservice groothandels zijn zeker bezig met duurzaamheid. Het belang van duurzaamheid wordt erkent en de top drie geeft duidelijk weer hoe er op duurzaamheid ingespeeld wordt. Veelgenoemde aspecten zijn het aanbieden van een speciaal duurzaam assortiment, CO2 reductie en nieuwe, duurzame transportmiddelen en –methoden. Uit de volledige beschrijving, die te vinden is in bijlage 7, kan een representatieve conclusie worden getrokken, omdat de bekeken foodservice groothandels samen een groot marktaandeel in de foodservicemarkt blekleden (ING Economisch Bureau, 2016). Figuur 4.1 geeft dit weer. Er kan wel gesteld worden dat de drie grootste foodservice groothandels intensief bezig zijn met duurzaamheid. Sligro, Deli XL en Hanos hebben een speciaal assortiment opgebouwd rondom het thema duurzaamheid. Daarnaast is het reduceren van de CO2 uitstoot een thema dat heel de top drie belangrijk vindt. Duurzaamheid heeft haar invloed op de drie grootste foodservice groothandels van Nederland in de vorm van een alternatief, duurzaam assortiment en CO2 reductie.

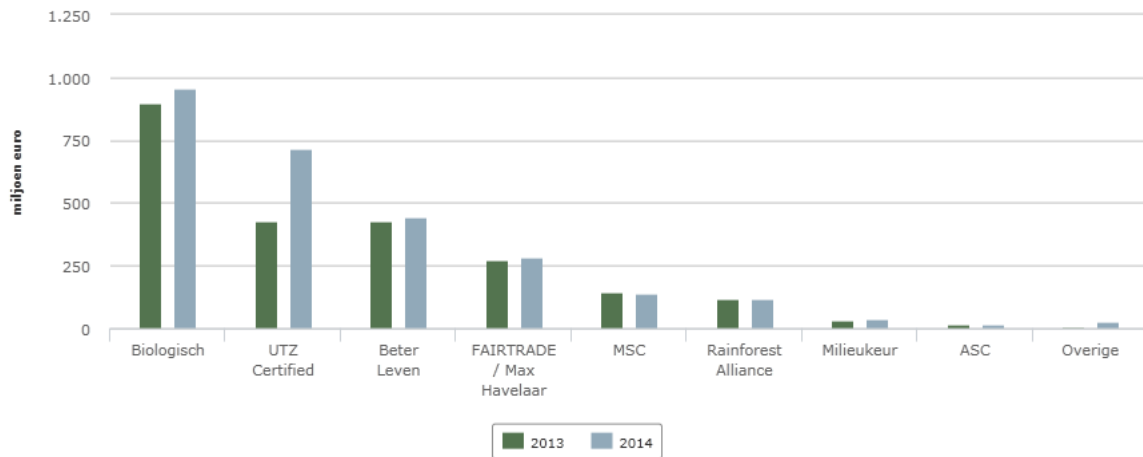
In paragraaf 2.3.2 is het toenemende consumenteninteresse aangehaald. Consumenten worden steeds bewuster, zowel op het gebied van algemene aankopen als op het gebied van duurzaam voedsel. Ten opzichte van 2013 zijn de bestedingen aan duurzaam voedsel in 2014 met 18% gestegen. Ook het marktaandeel van duurzaam voedsel, ten opzichte van de totale voedsel aandeel, is in dezelfde jaren gestegen van 6 naar 7% (Logatcheva, 2016).

4.3 Oerwoud aan keurmerken

Keurmerken zijn hulpmiddelen bij het maken van een gezonde of duurzame keuze. Er zijn drie verschillende soorten keurmerken, namelijk de duurzaamheidskeurmerken, herkomst- en kwaliteitskeurmerken en gezondheidskeurmerken. In Nederland is er figuurlijk sprake van een oerwoud aan keurmerken, waarvan vaak onduidelijk is binnen welke categorie het keurmerk geschaard kan worden. Het voedingscentrum (2016) heeft een lijst opgesteld met de, volgens haar, betrouwbare keurmerken. In totaal staan drieëndertig keurmerken op de lijst, welke tevens gespecificeerd zijn naar toepasbaarheid. De gebieden waarop de keurmerken van toepassing zijn

luiden: dierenwelzijn, eerlijke handel, natuur en milieu, herkomst en kwaliteit en gezondheid. Bijlage 8 geeft een volledig overzicht van de keurmerken weer.

Hoewel er dus keurmerken in overvloed zijn, is er een duidelijke 'top' als het gaat om de omzet van de keurmerken in miljoenen euro's (LEI Wageningen UR, 2015).



Figuur 4.2 Duurzame consumentenbestedingen naar keurmerk (LEI Wageningen UR, 2015)

Figuur 4.2 geeft weer dat het keurmerk 'biologisch' het grootste marktaandeel heeft, zowel in 2013 als in 2014. Opvallend is de grote stijging van 'UTZ Certified', wat resulteert in een tweede plek. Andere keurmerken die in deze top voorkomen zijn 'beter leven' en 'FAIRTRADE'. De keurmerken die in de bovenstaande afbeelding zijn weergegeven zijn in de tabel met de meest betrouwbare keurmerken volgens het voedingscentrum gemarkeerd. Opmerkelijk is het feit dat alle keurmerken uit figuur 4.2 (behalve het beter leven keurmerk) van toepassing zijn op de categorie 'Natuur & milieu'. Ook zijn bijna alle keurmerken van toepassing op 'Eerlijke handel'. De herkomst & kwaliteit en gezondheid zijn niet vertegenwoordigd in de bovenstaande afbeelding.

4.4 Dienstverlening

Om een compleet beeld van de betekenis van het begrip dienstverlening te kunnen creëren is het van belang de componenten hiervan in kaart te brengen. In elke vorm van dienstverlening zijn de volgende drie componenten te herkennen: de dienstverlener, de dienst en de dienstverlening (Maas & Pleunis, 2006).

De dienstverlener

De dienstverlener is degene die de diensten verleent. Een belangrijk onderdeel van het verlenen van een dienst is het scheppen van een relatie met de desbetreffende afnemer van de dienst. De interactie en de attitude richting de afnemer spelen dus een cruciale rol in het proces.

De dienst

Het product, de output van de dienstverlening is de dienst. De essentie van een dienst is vooral te vinden in de kenmerken die aan een dienst gekoppeld kunnen worden. Een dienst heeft een zestal kenmerken, die in tabel 4.1 tegenover de kenmerken van producten zijn gezet.

Dienst	Product
Een dienst is ontastbaar	Tastbaar
Simultane productie en consumptie: de afnemer van de dienst produceert mee	Separate productie en consumptie
Een dienst is vergankelijk	Een product is onvergankelijk: in voorraad houdbaar
Een dienst is persoonsgebonden	Een product is niet persoonsgebonden
Een dienst is een activiteit of een proces	Een product is een fysiek object
Heterogeen	Homogeen

Tabel 4.1 Kenmerken dienst vs. product (van Looy, Gemmel, & van Dierdonck, 2003)

Een dienst is dus vooral te definiëren aan de hand van haar kenmerken.

De dienstverlening

Er bestaan verschillende definities van dienstverlening. Waar de ene zich meer richt op wat dienstverlening niet is, richt de ander zich op wat wél onder dienstverlening geschaard kan worden. De onderstaande drie definities geven op die manier een compleet beeld van het begrip dienstverlening.

Quinn en Gagnon stellen het volgende:

'Services are actually all those economic activities in which the primary output is neither a product nor a construction (Quinn & Gagnon, 1986).'

De bekende dienstenmarketeer Christian Grönroos stelt:

'A service is an activity or series of activities of a more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems (Grönroos, 1990).'

Het Handboek Facility Management definieert dienstverlening als volgt: ·

'Zorg dragen voor dusdanige ondersteuning aan de organisatie en haar medewerkers, cliënten en patiënten, dat deze, gegeven vooraf gestelde condities, optimaal kunnen functioneren. Vervullen van (individuele) wensen binnen (bedrijfseconomische) grenzen (Maas & Pleunis, 2006).'

Uit de bovenstaande definities kan geconcludeerd worden dat de elementen de dienstverlener en de dienst onderdeel uitmaken van dienstverlening, maar de definities brengen ook een nieuw element in beeld, namelijk de customer, de afnemer. De ontastbaarheid van een dienst komt ook in twee van de drie definities terug: *'...neither a product nor a construction...'* en *'...intangible...'*, wat aangeeft dat dit een kernelement is bij het proces van dienstverlening. Er kan gesteld worden dat dienstverlening activiteiten zijn waarvan de output voldoet aan de kenmerken van een dienst en waar een dienstverlener en een afnemer bij betrokken zijn. In een volzin ziet de definitie er als volgt uit:

'All those economic activities that are intangible and imply an interaction to be realised between service provider and consumer.'

Kwaliteit van dienstverlening

Dienstverlening is volgens Boomsma en Borrendam (2010) van kwaliteit als het voldoet aan de verwachtingen van de consument. De formule die hiermee correspondeert is: kwaliteit = ervaringen / verwachtingen. Ervaringen en verwachtingen zijn dus cruciaal als het gaat om het opleveren van kwalitatief goede dienstverlening. Wanneer de ervaring de verwachting overtreft resulteert dit in een positieve kwaliteitsuitkomst.

4.5 Trends en ontwikkelingen

De trends en ontwikkelingen in de cateringsector liggen vaak ten grondslag aan externe ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe generatie werknemers, die naast dat ze hun eigen behoeften hebben als het gaat om de werkomgeving ook hun eigen behoeften hebben op het gebied van bedrijfscatering. De volgende trends en ontwikkelingen zijn geschetst door verschillende professionals uit de branche en gebundeld in Facto Magazine (de Rijke, 2015).

- De eerste trend is geschetst door Bob Hutten, eigenaar van Hutten Catering⁷ (de Rijke, 2015). Hutten stelt dat mede dankzij de verhoging van de pensioenleeftijd het meer dan ooit van belang is dat een gezond, vers, betaalbaar en duurzaam assortiment de basis is. Investeren in de vitale medewerker is een logisch gevolg van de ouder wordende beroepsbevolking. Gezond eten zou volgens Hutten dan ook goedkoper moeten zijn dan ongezond eten en tevens zou dit gezonde assortiment strategisch op het buffet geplaatst moeten worden. Investeren in de vitale medewerker is dus een beeld dat we in de toekomst zullen zien.
- De volgende trend komt van Rimme Mastebroek, redacteur bij EO Beam (de Rijke, 2015). Hij stelt dat het huidige kantoorbuffet zal transformeren naar een meer extern georiënteerd buffet. Hier bedoeld Mastebroek mee dat er op het moment nog te weinig wordt gedaan met voedseltrends in de maatschappij: *'Ik woon in Utrecht in een buurt met talloze hipstertentjes. Die superfoods en ander 'gezond' voedsel dat ik daar zie, liggen niet op het kantoorbuffet. Het eten is rechttoe rechtaan.'* De externe voedseltrends worden door medewerkers overgenomen, waarna zij collega's aansteken. Daar liggen dan ook de kansen voor de facility manager, maar ook voor de opdrachtgever, cateraar en eindgebruiker: op de werkvloer.
- John Dommerholt, directeur van Hospitality Consultants, schetst de derde trend (de Rijke, 2015). Dommerholt stelt dat er veel meer kansen liggen in het laten bijdragen van catering aan de ambities en doelen van de organisatie. In de toekomst zullen eindgebruikers steeds belangrijker worden, maar ook de omgeving en de andere services zullen een dikke vinger in de pap hebben. Dit is de reden dat er sprake moet zijn van een integrale benadering. Een kernbegrip bij deze benadering is *engagement*; verbind de medewerkers aan het bedrijf door een assortiment te bieden dat aansluit op de wensen en behoeften van de eindgebruiker. Bij deze trend dient ook de veranderende functie van het kantoorpand meegenomen te worden, de catering ondersteund deze nieuwe functie waar collega's niet alleen werken, maar ook ontmoeten, brainstormen en ontspannen.
- De laatste trend is gesignaleerd door Herman Kamp, facilitair manager bij de gemeente Nieuwegein (de Rijke, 2015). Ook Kamp stelt dat kennis over de eindgebruiker cruciaal is, maar noemt daarnaast de bezuinigingen van de overheid als een grote invloed op de toekomst. Die bezuinigingen werken door op de omvang en het kwaliteitsniveau van de bedrijfscatering. Desondanks blijven elementen als gezond, fair trade, maatschappelijk verantwoord en social return on investment zich ontwikkelen en manifesteren binnen de cateringbranche.

Het ING Economisch Bureau heeft een lange termijn visie opgesteld over de food markt: het rapport 'Food 2030' (Erich, 2012). Dit rapport is opgesteld in samenwerking met een redactieraad bestaande uit verschillende ING sectormanagers. Uit een analyse zijn de volgende trends gekomen:

- De wereldbevolking groeit, wat resulteert in een grotere behoefte aan voedsel. Simultaan is ook differentiatie gewenst, wegens de vergrijzing en individualisering van de bevolking. Om in beide behoeften te voorzien is innovatie een vereiste.
- Door het verschuiven van het economisch evenwicht wordt voedsel voor landen een belangrijk middel. De concurrentie en vooral de strijd in de sector zullen toenemen, met kosten, efficiency, schaal en macht als dominerende elementen.

⁷ Twee jaar op rij verkozen tot beste bedrijfscateraar van Nederland (FMM, 2015)

- Naast de harde kant van food wordt ook de zachte kant ervan in de spotlight te staan; real food en local food, maar ook gemak, genot en gezondheid spelen een grote rol.
- De kracht van duurzaamheid en duurzame bedrijfsmodellen wordt erkend en tevens steeds belangrijker.
- Misschien wel de belangrijkste trend ligt op het gebied van technologie. Het voldoen aan de groter wordende voedselbehoefte en aan de differentiatie en duurzaamheidswens ligt voornamelijk in de handen van de technologische ontwikkelingen.
- De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen resulteren in een belangrijke richting- en regelgevende rol voor de overheid op het gebied van food.

Deze trends zijn vertaald naar een zestal zogenaamde drivers die de grootste impact zullen hebben op de toekomst, maar ook twee kanten op kunnen:

- Vraag en aanbod - push vs. pull
- Keten - macht vs. samenwerking
- Markt - prijs vs. toegevoegde waarde
- MVO - profit vs. maatschappelijke rol
- Technologie - high tech vs. gelimiteerd
- Regelgeving - voedselzekerheid vs. voedselveiligheid

Deze drivers laten zich vertalen naar twee scenario's, het 4P (Power, Price, Product en Profit) en het 4C (Cooperation, Community, Consumer en Continuity) scenario. De onderstaande afbeeldingen geven de verschillen tussen de scenario's weer:



Figuur 4.3 Toekomstscenario's (Erich, 2012)

Beide scenario's hebben voor- en nadelen:

4P

Voordelen

Gericht op voedselzekerheid
Beschikbaar betaalbaar voedsel
Mogelijkheden internationale handel
Efficiëntie gebruik van grondstoffen
Meer gemak voor consumenten
Technologische verbetering

Nadelen

Machtsstrijd en concurrentie
Overschotten blijven aanwezig (push)
Verlies emotie en beleving
Verslechtering imago
Prijs overheerst
Beperkingen keuze consument
Toename food miles
Systeemrisico's door schaalgrootte
Minder ruimte voor innovatie

4C

Voordelen

Gericht op voedselveiligheid
Meer toegevoegde waarde in keten
Imago en beleving food
Samenwerking
Flexibele, vraag gestuurde productie (pull)
Ruimte voor innovatie en nieuwe concepten
Minder verspilling in keten

Nadelen

Voedselzekerheid, voldoen aan behoefte?
Hogere prijzen voedsel
Minder schaal kan efficiency belemmeren
Teruggang internationale handel in food
Technologie gelimiteerd in food en verwerking
Voedselveiligheid verhoogt kosten

Figuur 4.4 Voor- en nadelen toekomstscenario's (Erich, 2012)

De scenario's vormen een erg zwart-wit beeld. Het is zeer waarschijnlijk dat er een mix van de scenario's zal ontstaan, waarbij de verwachting is dat bij markten in het westen het 4C scenario door zal zetten en in groeiemarkten het 4P scenario.

Trends die zowel door Hutten (de Rijke, 2015) als door Erich (2012) genoemd worden zijn duurzaamheid en gezondheid. Ook komt duurzaamheid in beide scenario's die geschetst worden in het 'Food 2030' rapport (Erich, 2012) voor, hoewel uiteraard in het 4P scenario in een afgeslankte vorm. Ook op de overige punten als beleving en toegevoegde waarde worden zowel door een professional uit de branche genoemd als in het 'Food 2030' rapport (Erich, 2012). Duidelijk mag zijn dat de foodsector een dynamische sector is en zich op een tweesplitsing bevindt. Welke richting er in wordt geslagen, hangt af van het type markt en de geografische ligging van een land/gebied/stad. Een middenweg bestaat echter ook. Een kernelement in het toekomstscenario van de foodsector lijkt te liggen in het aanpassen van de mindset van organisaties. Hierin wordt de consument centraal gesteld en wordt er toegevoegde waarde gecreëerd door samenwerkingen binnen de keten. De overheid speelt hierbij vanuit de externe omgeving een rol, door de consument een bepaalde sturing te geven, bijvoorbeeld het stimuleren van de vraag naar duurzaam en/of gezond voedsel. De foodsector is geen statische sector en heeft meerdere gezichten, maar de bovenstaande trends en ontwikkelingen schetsen een goed beeld van hoe de sector er in de toekomst uit gaat zien.

4.6 Draagvlak creëren

Het creëren van draagvlak voor een verandering heeft alles te maken met het voorkomen en het managen van weerstand. Weerstand ontstaat in veel gevallen doordat de behoeften en verwachtingen van de organisatieleden genegeerd wordt, er onvoldoende informatie is verstrekt over de aard van de verandering(en) of er onvoldoende informatie is gegeven over de urgentie van de verandering(en) (Mullins, 2007).

Er bestaan twee niveaus waarop weerstand kan ontstaan: op individueel niveau en op organisatie niveau.

- Weerstand op individueel niveau kent verschillende redenen: selectieve perceptie, gewoonte, ongemak of verlies van vrijheid, economische gevolgen, vasthouden aan het verleden en angst voor het onbekende.
- Op organisatie niveau ontstaat weerstand door de volgende redenen: organisatiecultuur, behoud van stabiliteit, investeringen in organisatiemiddelen, beperkende factoren en bedreiging van macht en/of invloed.

Het is essentieel dat veranderingen niet als bedreiging worden gezien, maar juist als kansen. Daarnaast is het van belang dat per organisatie bekeken wordt of een verandering haalbaar is en zo ja, wat de meest geschikte veranderstrategie is. Volgens Christensen en Overdorf (2000) bepalen een drietal elementen hoe een organisatie reageert op een verandering en of een organisatie een verandering aan kan:

- *Middelen*, hoe hoger de toegang tot voldoende, kwalitatief goede middelen, hoe beter de organisatie om kan gaan met de verandering;
- *Processen* zijn bepalend;
- *Waarden* op basis waarvan medewerkers handelen.

Nadat er is bepaald of de organisatie een verandering aan kan, kunnen er maatregelen genomen worden die een verandering effectief laten verlopen.

Er bestaan veel stappenplannen die handvatten bieden bij het doorlopen van een verandering in een organisatie. De meest bekende en ook de meest fundamentele is het stappenplan van Lewin, waarin met drie fasen wordt gewerkt: unfreeze, change, freeze (Robbins & Coulter, 2012). Wilkening (1981) onderscheidt in het veranderproces een vijftal fasen, namelijk gewaarwording, verzamelen van informatie, overtuiging, uitproberen en aanvaarden van de vernieuwing. Eenzelfde soort visie op het veranderproces is door Rogers (1962) ontwikkeld. Dit proces bestaat ook uit vijf stappen, namelijk bewustwording, belangstelling, evaluatie, experimenteren en besluitvorming. Beide procesmodellen zijn echter voornamelijk gericht op het individu en op de aanvaarding van vernieuwing/ verandering. Een meeromvattend model staat op naam van Vrakking en Cozijnsen (1992). Het model bestaat uit vier hoofdfasen, welke onderverdeeld zijn in sub fasen. Het proces ziet er volgens het model van Vrakking en Cozijnsen als volgt uit: idee-ontwikkeling, initiatie, implementatie en incorporatie. Kotter (1996) heeft een meer uitgebreid model opgezet, bestaande uit acht stappen. De stappen zijn opgezet naar aanleiding van een onderzoek onder 400 personen in 130 organisaties. De stappen volgen elkaar als volgt op:

1. Urgentiebesef vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De veranderingsvisie communiceren
5. Een breed draagvlak creëren
6. Korte termijn resultaten realiseren
7. Consolideren en in beweging blijven
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur

De eerste vier stappen dragen bij aan de vijfde stap: het creëren van een breed draagvlak. Daarnaast wordt de vijfde stap door Kotter (1996) vormgegeven door de volgende punten: ruim obstakels op, pas de systemen die de verandering verhinderen aan en juich het nemen van risico's toe, als deze grensverleggende denkbeelden scheppen.

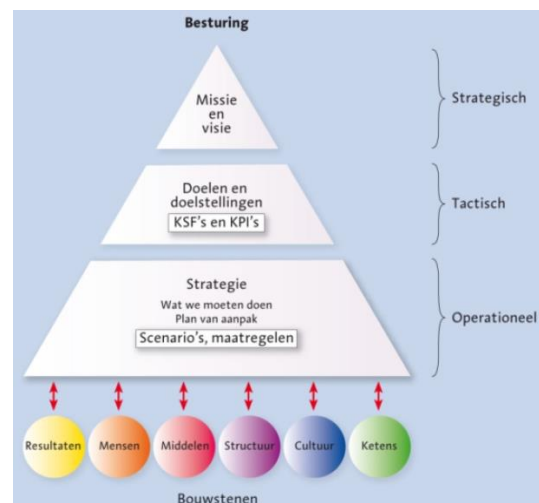
De veranderstrategie die gekozen wordt is van grote invloed op het verandervermogen van een organisatie. Dit blijkt uit een onderzoek van Jaap Boonstra (2005) over de samenhang tussen veranderstrategieën en het verandervermogen van organisaties in verschillende situaties. Boonstra (2005) maakt onderscheid tussen de volgende strategieën: machtsstrategie, planmatige strategie, onderhandelingsstrategie, programmatische strategie en interactieve strategie. Tabel 4.2 geeft de kenmerken van de verschillende veranderstrategieën.

Machtsstrategie	Planmatige strategie	Onderhandelingsstrategie	Programmatische strategie	Interactieve strategie
Doordruwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij de top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reeducatief Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialogoog en conflict Veel interactie
Zeër laag verandervermogen	Laag verandervermogen	Gering verandervermogen	Beperkt verandervermogen	Hoog verandervermogen

Tabel 4.2 Kenmerken veranderstrategieën (Boonstra, 2005)

De programmatische strategie, waarbij de participatie van medewerkers en het reduceren van onzekerheden kenmerkend zijn, wordt bij 25% van de veranderingen gebruikt. Een ander onderzoeksresultaat uit het onderzoek van Boonstra (2005) is dat medewerkers, leidinggevend en directieleden vaak een andere perceptie hebben over veranderstrategieën. Wanneer we dit gegeven in relatie tot het creëren van draagvlak zien, is het dus van belang dat de beoogde veranderstrategie door de gehele organisatie ook als bedoeld ervaren wordt.

De consument is een belangrijk onderdeel in een veranderproces. Het daarom van belang dat alle betrokken medewerkers van de provinciale organisatie op de hoogte zijn van de normen en waarden omtrent de catering. Een besturingsmodel dat hierbij kan helpen is het organisatiebesturingsmodel van Kaplan en Norton (2001). Het model is in figuur 4.5 weergegeven. Het model gaat er van uit dat alles wat in een organisatie plaats vindt, het doel heeft om het primaire proces op de juiste wijze te laten verlopen. De bouwstenen vormen hiervoor de basis. Die basis moet goed in balans zijn, waarvoor onderling overleg, maar ook aansturing vanuit het management nodig is. Die aansturing vindt plaats op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Door gebruik te maken van dit model, worden medewerkers betrokken bij de strategie, doelen en doelstellingen en missie en visie. Dit zal leiden tot een hogere acceptatiegraad.



Figuur 4.5 Organisatiebesturingsmodel van Kaplan en Norton (2001)

Uit het theoretisch kader kan het volgende afgeleid worden:

- Duurzaamheid kent vele aspecten, zowel economische aspecten als menselijke en planeet gerichte aspecten.
- Dienstverlening bestaat uit activiteiten waarvan de output voldoet aan de kenmerken van een dienst (o.a. ontastbaar, heterogeen, vergankelijk en persoonsgebonden) en waarbij een dienstverlener en een afnemer betrokken zijn.
- De eindgebruiker staat bij catering meer en meer centraal, factoren die mee spelen zijn: de vergrijzing, de wensen en eisen en engagement.

- De 'zachte' kant wordt steeds belangrijker: real food, local food, gemak, genot, gezondheid en vitaliteit.
- Belangrijke trends zijn verder het verschuiven van het economisch evenwicht, erkenning van de kracht van duurzaamheid en technologische- en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Belangrijke trends zijn verder het verschuiven van het economisch evenwicht, erkenning van de kracht van duurzaamheid en technologische- en maatschappelijke ontwikkelingen.
- De veranderstrategie kan door verschillende stakeholders anders ervaren worden, maar is tegelijkertijd van grote invloed op het verandervermogen van een organisatie.
- Kenmerkende elementen van een verandering zijn: creatie urgentiebesef, vorming leidende coalitie, visie vorming, korte termijn successen bevriezen en verankering van de nieuwe benadering.

Dit resulteert in de volgende thema's:

- Duurzaamheid (aspecten)
- Dienstverlening
- Eindgebruiker centraal
- 'Zachte' kant food
- Veranderstrategie tegenover verandervermogen

5. Veldonderzoek

In dit hoofdstuk is het veldonderzoek uitgewerkt. Er zijn een zestal externe interviews gehouden en er is één interne enquête afgenomen. Deze zijn per paragraaf uitgewerkt.

5.1 Extern veldonderzoek: Semigestructureerde interviews

Er zijn externe interviews afgenomen onder medewerkers en/of onderwerpsverantwoordelijken bij vergader- en congreslocaties, gemeenten en provincies. Deze paragraaf geeft praktische informatie over de interviews en een analyse van de interviews. De transcripten van de interviews zijn te vinden in bijlage 9. De volledige analyse van de interviews is te vinden in bijlage 10.

5.1.1 Gegevensverwerking

De interviews zijn geanalyseerd met behulp van coderen. Het coderen heeft met behulp van de website dedoose.com plaats gevonden. Door codes aan stukken tekst uit de interviews te hangen, komen veel genoemde onderwerpen aan het licht en kunnen gedachtegangen van de verschillende geïnterviewden met elkaar worden vergeleken. Tabel 5.1 geeft het aantal gebruikte codes per interview weer.

	Aantal codes	% van maximum (83)	% van som (317)
Gemeente Rijswijk	31	37,8	9,8
Van Nelle Fabriek	33	40,2	10,4
Art Centre Delft	44	53,7	13,9
Provincie Flevoland	63	76,8	19,9
Gemeente Eindhoven	64	78,0	20,2
Provincie Noord-Holland	82	100	25,9

Tabel 5.1 Code: frequentie

De meeste codes zijn toegepast op het interview met de provincie Noord-Holland. Bij de gemeente Rijswijk zijn de minste codes toegepast.

Tabel 5.2 geeft de applicatie van elke code, per interview.

[illegible]

Tabel 5.2 Code: applicatie

Vooral de code '*operationaliseren*' is vaak aan een tekstelement gekoppeld.

Tabel 5.3 geeft weer hoe frequent combinaties van twee codes voorkomen.

Codes	Codes
Ander soort assortiment	Ander soort assortiment
Aspect - milieu	Aspect - milieu
Aspect biologisch	Aspect biologisch
Aspect circulaire economie	Aspect circulaire economie
Aspect duurzaam inkoop	Aspect duurzaam inkoop
Aspect duurzaam producten	Aspect duurzaam producten
Aspect ecologisch	Aspect ecologisch
Aspect gebruikte materialen	Aspect gebruikte materialen
Aspect lokaal	Aspect lokaal
Aspect mensen	Aspect mensen
Aspect seizoensproducten	Aspect seizoensproducten
Aspect social return	Aspect social return
Belang catering - bijeenkomst	Belang catering - bijeenkomst
Beleving - algemeen	Beleving - algemeen
Beleving - catering	Beleving - catering
Cateraar	Cateraar
Communicatie	Communicatie
Dienstverlening	Dienstverlening
Durzaam is duur	Durzaam is duur
Duurzaamheidspercentage	Duurzaamheidspercentage
Duurzaamheidsstiel	Duurzaamheidsstiel
Duurzame catering	Duurzame catering
Flexibiliteit	Flexibiliteit
Food trends	Food trends
Functie ruimte	Functie ruimte
Het Nieuwe Weten	Het Nieuwe Weten
Initiatief leverancier/cateraar	Initiatief leverancier/cateraar
Leverancierscontrole	Leverancierscontrole
Leveranciersselectie	Leveranciersselectie
Operationaliseren	Operationaliseren
Partnership	Partnership
Stimuleer MKB	Stimuleer MKB
Succesfactor alternatieven bieden	Succesfactor alternatieven bieden
Succesfactor bewustwording	Succesfactor bewustwording
Succesfactor	Succesfactor
Toekomstige vraag	Toekomstige vraag
Trend- beleving	Trend- beleving
Trend- bewust	Trend- bewust
Trend- gezond	Trend- gezond
Trend- lokaal	Trend- lokaal
Trend- veranderend	Trend- veranderend
Verspreiding	Verspreiding
Verwachtingenmanagement	Verwachtingenmanagement
Vitaliteit	Vitaliteit
Weerstand	Weerstand
Wensen en eisen klant	Wensen en eisen klant

Tabel 5.3 Code: co-occurrence

De codes 'Aspect- lokaal' en 'Operationaliseren' zijn het meest gecombineerd. Dit toont aan dat werken met lokale leveranciers het meest gelabelde initiatief is om duurzaamheid te operationaliseren in de catering.

5.1.2 Gegevensanalyse

De subjectiviteit en complexiteit van de begrippen *dienstverlening*, *duurzaamheid* en *beleving* worden in de interviews wederom bewezen. Al de geïnterviewden geven een andere betekenis aan de drie begrippen.

Dienstverlening wordt vooral gekoppeld aan de afnemer van de dienst, die wordt centraal gezet. Dit correspondeert met de theorieën, beschreven in paragraaf 4.4, van Christian Grönroos (1990) en het Handboek FM (Maas & Pleunis, 2006), waarin de consument prominent voorkomt. Uit het theoretisch

kader, hoofdstuk 4, kan afgeleid worden dat de eindgebruiker steeds meer centraal komt te staan, factoren die hierbij een rol spelen zijn de vergrijzing, de wensen en eisen en engagement. De onderstaande quotes uit verschillende interviews geven weer dat de interne consument in de ogen van de geïnterviewden een belangrijk onderdeel van *dienstverlening* is:

- *'Dienstverlening is alles wat je aan service of aan producten kunt bieden aan de afnemer (van Diepen, 2016).'*
- *'Als dienstverlener ben je altijd op zoek naar de behoefte achter de vraag (Leusink, 2016).'*
- *'Dienstverlening is van goede kwaliteit als je niet een vraag oplost, maar de behoefte achter de vraag weet te pakken (Leusink, 2016).'*
- *'Dienstverlening is van goede kwaliteit, wanneer het bijdraagt aan het bereiken van het doel van het evenement (Leferink, 2016).'*

Opvallend is, dat er wél aspecten van *duurzaamheid* naar voren komen, die in vrijwel elk interview terug komen, als lokaal, milieu, biologisch, social return en het mensen aspect van duurzaamheid. Dit zijn ook elementen die toegepast kunnen worden in de werkelijkheid. De multidimensionaliteit van het begrip duurzaamheid kan afgeleid worden uit paragraaf 4.1 t/m 4.3, waaruit blijkt dat zowel economische aspecten als menselijke en planeet gerichte aspecten een rol spelen. Ook uit de interviews kan dit afgeleid worden. De volgende quotes geven dit weer:

- *'Dan gaat het toch al vaak over biologische producten of lokale producten, maar ook daarin hebben we, juist daarin hebben we ook veel social return ingezet (van Diepen, 2016).'*
- *'Catering is voor mij een streven om daar zoveel mogelijk in bij te dragen, zowel onze collega's zowel het MKB, daar kansen in te bieden (van der Sande, 2016).'*
- *'We proberen hier contact te zoeken met de lokale markt en we proberen ook dingen als ecologische producten, fair trade producten, biologische producten, dat proberen we wel te stimuleren, maar uiteindelijk komen mensen met hun privé portemonnee en heeft dat ook zijn grenzen (Leusink, 2016).'*
- *'Het milieu zo min mogelijk belasten (van Diepen, 2016).'*

Francis Leusink (2016) van de provincie Flevoland had daarnaast een onderscheidende visie op duurzaamheid:

'Duurzaamheid in het algemeen: er is gewoon geen afval. In principe zou je moeten kunnen zeggen: alles is een product, alles is van waarde en die waarde wil je graag behouden en soms veranderd de vorm van een product, eerst kun je het eten en daarna is het mest geworden, maar als je als uitgangspunt hebt afval bestaat niet, dan ga je heel anders kijken naar productieprocessen en dat soort zaken (Leusink, 2016).'

Beleving wordt door de geïnterviewden als volgt omschreven:

- *'Beleving, dat is een heel moeilijk begrip. Of het begrip zelf is niet moeilijk, maar het is zo: wat jij beleeft, hoeft niet hetzelfde te zijn als hoe ik dingen beleef. Dus het is heel erg gekoppeld aan verwachting, aan ervaringen die je al hebt ergens anders en je rol ook (van Diepen, 2016).'*
- *'Wat voor mij beleving is, mijn geloof, mijn denken, is dat ook weer kort bevat, dat de wereld heel snel veranderd, dat we ons niet meer echt dadelijk in producten kunnen onderscheiden, want iedereen kan redelijk hetzelfde aanschaffen. Waar wij ons eigen in gaan onderscheiden is de inbreng van gastvrijheid, Hospitality, een herinnering achter laten bij onze gasten (van der Sande, 2016).'*
- *'Beleving is mega subjectief, maar die kun je wel een beetje sturen. Dat is een stukje verwachttingsmanagement en dat soort dingen zitten daar bij. En je merkt dat het een beetje een trend, een tendens is dat een gewoon kopje koffie niet meer genoeg is, maar dat er een barista moet zijn. Mensen hebben steeds meer kwaliteitseisen en de kwaliteit van het product is nu wel goed, dus waar kun je het verschil maken, ja dat is in de beleving (Leusink, 2016).'*

Bij alle geïnterviewden is, met uitzondering van de gemeente Rijswijk, een ander soort assortiment geïntroduceerd. Bij Art Centre Delft en de Van Nelle Fabriek worden andere lunches dan broodjeslunches geserveerd. Bij de provincie Flevoland, de provincie Noord-Holland en de gemeente Eindhoven wordt er ook veel meer gekeken naar andere vormen, niet enkel meer een kop soep, brood en een glas melk. Ook op dit punt zijn er gelijkenissen te vinden met de theorie verwerkt in hoofdstuk 4. De drie foodservice groothandels met het hoogste marktaandeel werken naast CO2 reductie ook aan het bieden van een alternatief, duurzaam assortiment (Sligro, 2016; Lekkerland Nederland, 2016; Bidvest Deli XL, 2016). Daarnaast stelt Rimme Mastebroek dat het kantoorbuffet zal transformeren naar een meer extern gericht buffet. In het 'Food 2030' rapport (Erich, 2012) van het ING Economisch Bureau wordt voorspeld dat de 'zachte' kant van voedsel meer centraal komt te staan: 'real food', 'local food', gezonde voeding. De geïnterviewden stellen het volgende over het andere soort assortiment:

- *'In ieder geval niet meer het standaard broodje met een soepje eigenlijk, maar alles net even anders (Leferink, 2016).'*
- *'Dat vergt wel een ander soort assortiment dan alleen maar sneetjes brood of plakjes kaas (van Diepen, 2016).'*
- *'Dat je wel een beetje inspeelt op trendy producten en trendy is bijvoorbeeld, ja dat zie jij ook. Als je bijvoorbeeld in de stad gaat eten, desembrood en gezond brood, spelt brood en dan met gezonde dingen er op en ook dat het hartstikke leuk en lekker er uit ziet. Ik denk dat je daar in mee moet gaan, je moet niet vast houden aan de traditionele tosti, uitsmijter en een broodje kaas of zoiets, want daar zit niemand meer op te wachten (van der Sande, 2016).'*

Het assortiment kán ook veranderen door de trends die zich rondom de catering afspelen. Het bestedingspatroon verandert: mensen hebben meer over voor kwalitatief goed eten, beleving speelt hier ook een rol bij, mensen eten bewust en gezond en lokale producten worden erg gewaardeerd. Dit blijkt uit de volgende quotes:

- *'Wat ik duidelijk wel merk, is dat de jeugd, dan kijk ik even naar jou, het bestedingspatroon is veranderd. Vroegere collega's, de oude garde, die denken: ik ga toch niet €1,20 voor een kopje soep betalen, ik ben gek. Nu zie je zeker, de gemeente Eindhoven trekt heel veel jongere mensen aan, waarbij je heel duidelijk merkt: het bestedingspatroon is aan het veranderen, mensen eten veel meer buitenshuis, mensen maken veel meer gebruik van de voorzieningen die een bedrijf ter beschikking stelt. Ik denk dat daar een hele grote groei in zit en waar je nog veel mee kan (van der Sande, 2016).'*
- *'Toen zij hier kwamen waren de prijzen wat anders, dus daar hebben we wel problemen mee gehad. Maar op een gegeven moment en dat was ook heel mooi om te horen hier dat ze zeiden, ja het is wel betere kwaliteit en dat is denk ik wel een trend, gewoon landelijk, dat mensen bereid zijn om meer te betalen (Leusink, 2016).'*

Voor het operationaliseren van duurzaamheid zijn veel mogelijkheden aangegeven. In de kern van de operationalisering van duurzaamheid staan succesfactoren: alternatieven bieden, bewustwording en informatievoorziening. Naast de niet duurzame producten, maar ook naast ongezonde producten juist wel duurzame producten en gezonde producten zetten, daarbij zorgen voor uitstekende communicatie omtrent voedingswaarden en achtergrondverhalen geven, zodat er bewustwording gecreëerd wordt. De volgende quotes geven dit weer:

- *'Ja, nog meer promoten eigenlijk, nog meer kenbaar maken. Met name ook wat je er mee wint en initiatieven als kromkommer, dat blijft gewoon iets heel erg belangrijks, maar de mensen moeten wel weten wat het concept er achter is. (...) Vooral de bewustwording is een kernelement (Leferink, 2016).'*
- *'Ik denk dat je mensen moet, moeten prikkelen en triggeren, mensen bewust maken, maar veel meer op een ludieke manier als dat jij het niet meer geeft (van der Sande, 2016).'*
- *'Het is bewust worden en dan komen ook wel de creatieve ideeën. (...) Dat betekent dat je af en toe de duurzaamheidsbril op moet doen en eens om je heen moet kijken en je jezelf moet vragen*

van goh doen we het nou nog wel goed. Het handigste is dan dat je met je inkoopbeleid, dat je daar duidelijke ambities neerlegt (Leusink, 2016).'

Voor een deel komt het bovenstaande overeen met één van de in 4.6 beschreven kenmerkende elementen van een veranderproces: het creëren van urgentiebesef. Bewustwording en informatievoorzieningen dragen hier aan bij.

Een opvallende actie bij de gemeente Rijswijk en de provincie Noord-Holland is het afschaffen van lunches bij vergaderingen. Aan de ene kant bij de gemeente Rijswijk vooral uit kostenoverwegingen, aan de andere kant bij de provincie Noord-Holland op basis van Het Nieuwe Werken, waarbij de functie van een ruimte leidend is: in een vergaderzaal vergader je, in het personeelsrestaurant lunch je. Een bijkomend verschijnsel is een element van duurzaamheid, namelijk verspilling. De verspilling wordt op deze manier ook terug gedrongen. Bij het standpunt van de provincie Noord-Holland dient een kanttekening geplaatst te worden: juist in een werkomgeving waarin Het Nieuwe Werken geldt, is een personeelsrestaurant een plek die meerdere functies vervuld. In het restaurant wordt niet alleen gegeten, maar ook ontmoet, ontspannen, gewerkt, overlegd en gebrainstormd. Toegepast op de provincie Zuid-Holland geldt dit niet; het personeelsrestaurant is buiten de lunchtijden gesloten. De functies die in het kader van HNW bij het restaurant zouden passen, worden opgevangen door het Grand Café.

5.2 Intern veldonderzoek: Enquête

Er is een interne enquête afgenomen onder de medewerkers van de provincie Zuid-Holland. Deze paragraaf geeft naast praktische gegevens over de enquête ook een gegevensanalyse weer. De enquête, de resultaten en de SPSS analyse zijn weergegeven in bijlage 11 t/m 13.

Het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen scoren achtereenvolgens gemiddeld een 7,47, 7,58 en een 7,01. Deze scores komen deels overeen met de gemiddelde waardering voor de elementen van de desbetreffende voorzieningen. Tabel 5.4 geeft in de kolom 'Mean' de gemiddelde rapportcijfers weer.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RapportcijferRestaurant	288	1	10	7,47	1,046
RapportcijferGrandCafé	265	1	10	7,58	,942
RapportcijferVergader	242	2	9	7,01	1,010
Valid N (listwise)	228				

Tabel 5.4 Gemiddelde beoordeling

Opvallend is dat de spreiding tussen de gegeven waarderingen voor de rapportcijfers, die is erg hoog: er is zowel een 1 en een 2 als een 10 gegeven.

Bij de vergadervoorzieningen worden drie van de vier elementen met een score lager dan 3, neutraal, beoordeeld. Het Grand Café komt bij de beoordeling per element op de tweede plek, de prijs en kwaliteit worden gemiddeld met lager dan een 3 beoordeeld. Het Grand Café heeft echter wel het hoogste rapportcijfer gekregen. Tabel 5.5 geeft in de kolom 'Mean' de gemiddelde scores per element, per onderzoek onderdeel weer. In de tabel staat 'GC' voor Grand Café en 'Persr.' voor personeelsrestaurant. De scores lager dan een 3 zijn geel gemarkeerd.

	N	Minimum	Maximum	Mean
VergaderCateringTotaal	266	0	5	2,83
VergaderRuimteTotaal	266	0	5	3,18
VergaderAudioTotaal	266	0	5	2,87
VergaderReser.Totaal	266	0	5	2,80
GCOverigTotaal	285	0	5	3,44
GCMedewTotaal	285	0	5	3,86
GCPrijsTotaal	285	0	5	2,68
GCKwaliteitTotaal	285	0	5	2,86
GCKeuzeTotaal	285	0	5	3,03
Persr.OverigTotaal	311	0	5	3,31
Persr.MedewTotaal	311	0	5	3,77
Persr.PrijsTotaal	311	0	5	3,04
Persr.KwaliteitTotaal	311	0	5	3,31
Persr.KeuzeTotaal	311	0	5	3,23
Valid N (listwise)	266			

Tabel 5.5 Totale beoordeling per element

Het één na hoogste rapportcijfer is toebedeeld aan het personeelsrestaurant, waar op de elementen gemiddeld niet lager dan 3 is gescoord. Over het algemeen kan er gesteld worden dat de voorzieningen ruim voldoende gewaardeerd worden met een 7+ en dat de respondenten 'tevreden' zijn. Hoewel er bij de opmerkingen veel verbeterpunten zijn gegeven, heerst er een algemene tevredenheid over de cateringvoorzieningen en wordt er vaak aangegeven dat er op dezelfde voet doorgegaan moet worden.

Op de stellingen is door meer dan 50% van de respondenten positief geantwoord. Dit is weergegeven in tabel 5.6.

	Ja (%)	Nee (%)
Ik zou graag meer duurzame producten zien	63,2	34,2
Duurzaamheid vind ik belangrijk	75,9	21,1
Ik zou graag meer biologische producten zien	61,3	35,3
Ik zou graag meer producten zien van lokale leveranciers	66,2	30,5
Ik zou graag meer gezonde producten zien	68	28,9
Informatie rondom de voedingswaarde van producten vind ik belangrijk	60,5	36,8

Tabel 5.6 Resultaten stellingen

Op basis van de stellingen kan er gesteld worden dat er, vanuit de medewerkers, een positief antwoord gegeven kan worden op de vraag of er meer duurzaam, biologisch, gezond en lokaal moet komen. Informatievoorzieningen rond de cateringproducten zijn ook gewenst. Opvallend is echter het verschil tussen de gegeven antwoorden op de stellingen omtrent de wens naar meer duurzaamheid en belangrijkheid van duurzaamheid. 75,9% van de respondenten vind duurzaamheid belangrijk, maar slechts 63,2% van de respondenten wil ook daadwerkelijk meer duurzame producten zien.

De visie van de respondenten kan gedeeltelijk al van het voorgaande afgeleid worden: meer duurzaam, biologisch, gezond en lokaal. Daarnaast meer informatievoorzieningen rond deze producten. Veel antwoorden op de open vragen gingen niet over de catering, maar over de inrichting van het Grand Café en het personeelsrestaurant. Veel respondenten geven aan graag meer afzetruimte te zien in het restaurant. Daarnaast is er een grote wens naar een andere indeling van de zitplaatsen van het

restaurant: de banken worden als zeer onpraktisch gezien. Ook de akoestiek in het Grand Café wordt als zeer slecht beschouwd. De radio staat te hard en het is er te rumoerig.

Uit het kwalitatieve veldonderzoek kan het volgende afgeleid worden:

- Beleving, duurzaamheid en dienstverlening zijn objectieve, complexe begrippen.
- Duurzaamheid is een multidimensionaal begrip, waarbij aspecten als lokaal, biologisch, social return en mensen centraal staan.
- De kern van het operationaliseren van duurzaamheid zit hem in de succesfactoren alternatieven bieden, bewustwording en informatievoorzieningen.
- Verspilling is een groot issue bij catering, zowel in het kader van duurzaamheid als in het kader van de financiën.
- Het bestedingspatroon van de afnemers verandert.

Uit het kwantitatieve veldonderzoek kan het volgende afgeleid worden:

- De respondenten van de enquête zijn over het algemeen tevreden over het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen.
- De respondenten van de enquête zijn het minst tevreden over de vergadervoorzieningen en de prijs en kwaliteit van de producten in het Grand Café.
- De respondenten van de enquête zouden graag meer duurzame, biologische, gezonde en lokale producten zien.
- Duurzaamheid wordt als belangrijk beschouwd door de meerderheid van de respondenten.
- De akoestiek en rumoerigheid in het Grand Café en de afzetruimte in het personeelsrestaurant worden als heelpunten gezien.

Veldonderzoek tegenover theoretisch kader

Wanneer de resultaten worden afgezet tegen de bevindingen uit het theoretisch kader kan er geconcludeerd worden dat veel zaken overeenkomen. Waar de theorie stelt dat duurzaamheid uit veel aspecten bestaat, bewijzen de zienswijzen van de geïnterviewden dit ook. Er zijn verschillende aspecten centraal te stellen: productgericht als lokaal, duurzaam en biologisch en afnemersgericht; daar waar 'de mens' centraal staat. De 'zachte' kant wordt steeds belangrijker, waarbij ook beleving om de hoek komt kijken. Ook de financiële kant van duurzaamheid speelt een rol: duurzaam is duurder dan niet duurzaam, maar een duurzaamheidsaspect als verspilling kan geld besparend zijn wanneer dit wordt aangepakt. Het centraal stellen van de afnemer staat in het bedrijfsleven zeker centraal: zowel het in kaart brengen van de wensen en eisen als het veranderen van menselijk gedrag zijn van belang. Uit de interviews komt wel een nieuw aspect naar voren: de invloed van Het Nieuwe Werken op de cateringvoorzieningen. Bij het functie gericht kijken naar ruimtes is een invalshoek het opheffen van catering rondom vergaderingen, waardoor verspilling tegen gegaan wordt.

6. Gewenste situatie

Deze gewenste situatie is tot stand gekomen door gebruik te maken van de resultaten het interne en externe veldonderzoek, ondersteund door de bevindingen uit het theoretisch onderzoek en de huidige situatie.

6.1 Het provinciehuis

Er is besloten om ook de twee gebouwdelen, C en D, die nog niet gerenoveerd zijn te renoveren. Gebouw C, waar zowel kantoren als vergaderruimtes zijn gevestigd, zal ingrijpend gerenoveerd worden, zodat Het Nieuwe Werken geïmplementeerd kan worden. Ook de vergaderruimtes worden gemoderniseerd. De motivatie achter de renovatie is dat de delen verouderd zijn; een groot deel van de installatie- en gebouwdelen naderen het einde van de technische levensduur en voldoen wat betreft de functionaliteit niet meer aan de eisen van deze tijd. Daarnaast bevatten de gebouwen asbest. De belangrijkste strategische overweging van de renovatie is het investeren in lerend vermogen. Een flexibele werkomgeving draagt bij aan het lerend vermogen (Luetkenhues, 2016).

6.2 Het cateringbeleid

In de ideale toekomstige situatie is er een flexibel cateringbeleid vastgelegd in de vorm van een missie, visie en strategie waarin de randvoorwaarden van dit onderzoek zijn verweven: duurzaamheid, in samenwerking met het MKB en met lokale producten en grondstoffen. De missie, visie en strategie geven richting aan de dienstverlening en liggen bij toekomstige aanbestedingen en inkoop van catering ten grondslag aan de gunningscriteria. Het cateringbeleid kan gezien worden als een doelstellend instrument, waarin een bestemming is aangegeven, zonder dat de route naar deze bestemming toe helemaal is uitgestippeld.

6.3 De cateringvoorzieningen

In de gewenste situatie zullen de cateringvoorzieningen een vertegenwoordiging zijn van het cateringbeleid. Daarnaast wordt er gemiddeld een 8+ gescoord op het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen.

6.3.1 Op basis van de enquêteresultaten

In de ideale situatie is het niveau van het merendeel van de voorzieningen op hetzelfde niveau als in de huidige situatie. Op basis van de resultaten op de stellingen in de enquête kan gesteld worden dat in de ideale situatie meer aan duurzaamheid gedaan wordt, meer biologische, gezonde en lokale producten in de schappen liggen en informatievoorzieningen omtrent de voedingswaarden en herkomst bij de producten geplaatst worden. 75,9% van de respondenten heeft aangegeven duurzaamheid belangrijk te vinden, waarbij 63,2% van de respondenten daadwerkelijk graag meer duurzame producten zou willen zien. Daarnaast is in de gewenste situatie het een en ander aangepast in de vorm van fysieke/ gebouwtechnische elementen. Zo is er meer afzetruimte in het restaurant, de indeling van de zitplaatsen is gebruiksvriendelijker en de akoestiek in het Grand Café is verbeterd, waardoor het minder rumoerig is. Door deze laatste aanpassing is het Grand Café meer geschikt als locatie voor kleinschalige bijeenkomsten. De elementen audiovisueel en reserveren bij de vergadervoorzieningen zijn in de gewenste toekomstige situatie verbeterd. De audiovisuele middelen zijn gemoderniseerd en eenvoudig te bedienen en het reserveren via TOPdesk is middels een heldere instructie eenvoudiger.

6.3.2 Op basis van de externe interviews

Gedurende de externe interviews zijn er verschillende aspecten van duurzaamheid naar voren gekomen, die in de gewenste situatie verwerkt zijn in de cateringvoorzieningen binnen het provinciehuis. Deze aspecten zijn: milieu, duurzame inkoop, gebruikte materialen, biologisch, lokaal,

seizoensproducten, ecologisch, verspilling, circulaire economie, mensen, social return, duurzame producten en diervriendelijk. Deze aspecten kunnen afgeleid worden uit de quotes weergegeven in paragraaf 5.1.2.

De operationalisering van de duurzaamheid vindt in de ideale situatie plaats met de volgende succesfactoren in het achterhoofd: alternatieven bieden, bewustwording en informatievoorziening. Dit blijkt uit de quotes uit de externe interviews, weergegeven in paragraaf 5.1.2. Communicatie speelt hierbij een centrale rol. Bij bewustwording en informatievoorzieningen in de vorm van directe communicatie richting de medewerkers werkzaam binnen het provinciehuis. Bij het bieden van alternatieven in de vorm van laten weten dat er alternatieven zijn, gecombineerd met het bieden van informatie rondom de alternatieven, dus in combinatie met informatievoorzieningen. In de ultieme situatie is duurzaamheid, rekening houdend met alle aspecten, doorgevoerd.

6.4 Het cateringaanbod

Op basis van de enquêteresultaten en op basis van de externe interviews kan er een ideaalbeeld geschetst worden.

6.4.1 Op basis van de enquêteresultaten

Het cateringaanbod ligt in deze ideale situatie in lijn met de randvoorwaarden van dit onderzoek en van de missie, visie en strategie van de catering. In de gewenste situatie is 100% van het assortiment van de cateringvoorzieningen in het provinciehuis duurzaam. Dit wil zeggen dat er bij de productie en consumptie van het voedsel respect is voor mens, dier en milieu. Voor de bepaling van het assortiment zijn de gebruikers een grote factor, maar ze zijn niet leidend. In eerste instantie is het centraal stellen van de eindgebruiker wenselijk, omdat de 'consumer', de afnemer van een dienst een kernelement is in dienstverlening. Zonder de betrokkenheid van de consument kan er niet gesproken worden van dienstverlening.

Dit wordt ook ondersteund door de voorspellingen over de trends en ontwikkelingen in de sector, weergegeven in paragraaf 4.5. Uit paragraaf 4.5 blijkt dat de eindgebruiker steeds belangrijker wordt in de cateringsector. Trends en ontwikkelingen in de cateringsector liggen vaak ten grondslag aan externe ontwikkelingen, ontwikkelingen die regelmatig om de consument draaien. Zo schetst Bob Hutten in een interview met Klarinda de Rijke (2015) van Facto Magazine het beeld dat investeren in een vitale afnemer, in dit geval de medewerker, in de toekomst cruciaal is, wegens de steeds ouder wordende beroepsbevolking. De catering zal in de toekomst ook in dienst komen te staan van de medewerkers, volgens de directeur van Hospitality Consultants, John Dommerholt (de Rijke, 2015).

Mede door de veranderende functie van het kantoorpand, gezien in het licht van Het Nieuwe Werken, zal de catering moeten ondersteunen in een pand waar niet alleen gewerkt wordt, maar waar ook ontmoeten, brainstormen en ontspannen kernfuncties zijn. Op het gebied van lokaal voedsel wordt er elke twee weken een lokaal initiatief gepromoot middels een marktkraam in het bedrijfsrestaurant, waar de ondernemer zijn producten aan de man kan brengen. Deze gewenste situatie komt één van de randvoorwaarden van dit onderzoek tegemoet, namelijk dat er samenwerking moet komen met het MKB.

6.4.2 Op basis van de externe interviews

Uit de analyse van de externe interviews kan geconcludeerd worden dat het bestedingspatroon van afnemers van de catering verandert en dat daarnaast een anders soort assortiment nodig is om in de behoefte te kunnen (blijven) voorzien. Dit blijkt uit de quotes weergegeven in 5.1.2. In het ultieme toekomstscenario is een minimaal aanbod aan broodlunches. Externe voedingstrends worden gesignaleerd, opgepikt en geïmplementeerd. In de gewenste situatie is de provincie actief bezig met het signaleren, analyseren en implementeren van trends op het gebied van catering.

De bevindingen uit de externe interviews worden ondersteund door de bevindingen weergegeven in paragraaf 2.3.2 en paragraaf 4.5: de bestedingen aan duurzaam voedsel stijgen en volgens Rimme Mastebroek (de Rijke, 2015), is het huidige kantoorbuffet té intern gericht. Consumenten worden steeds bewuster: ten opzichte van 2013 zijn de bestedingen aan duurzaam voedsel in 2014 met 18% gestegen (Logatcheva, 2016). In eerste instantie lijkt de uitspraak van Rimme Mastebroek de gewenste situatie, waarin de provincie haar afnemers centraal zet, tegen te spreken, maar hij stelt juist dat bij de verschuiving van naar een externe oriëntatie de werkvloer kansen biedt. Het kantoorbuffet is volgens Mastebroek (de Rijke, 2015) *'rechttoe rechtaan'*, de trends die het MKB signaleren en implementeren, worden binnen de bedrijfscatering nog te weinig opgepikt. De voedseltrends die extern worden aangeboden, worden door medewerkers overgenomen en aan collega's doorgegeven. De trends blijven dan op de werkvloer hangen, maar zouden aan de verantwoordelijke(n) in de organisatie doorgespeeld moeten worden, zodat er iets mee gedaan kan worden. In de ideale situatie zou de provincie dus continu in contact staan met haar medewerkers, zodat nieuwe ideeën en gesignaleerde trends doorgespeeld worden.

Samenvattend kader gewenste situatie

De gewenste situatie is beschreven aan de hand van vier thema's:

- **Het provinciehuis**

Er is besloten om ook de andere twee gebouwen, delen C en D, te renoveren. Gebouw C, waar zowel kantoren als vergaderruimtes zijn gevestigd zal ingrijpend gerenoveerd worden, zodat Het Nieuwe Werken geïmplementeerd kan worden. Ook de vergaderruimtes worden gemoderniseerd.

- **Het cateringbeleid**

In de ideale toekomstige situatie is er een flexibel cateringbeleid vastgelegd in de vorm van een missie, visie en strategie waarin de randvoorwaarden van dit onderzoek zijn verweven: duurzaamheid, in samenwerking met het MKB en met lokale producten en grondstoffen.

- **De cateringvoorzieningen**

In de gewenste situatie zullen de cateringvoorzieningen een vertegenwoordiging zijn van het cateringbeleid. Daarnaast wordt er gemiddeld een 8+ gescoord op het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen. Op basis van de resultaten op de stellingen in de enquête kan gesteld worden dat in de ideale situatie meer aan duurzaamheid gedaan wordt, meer biologische, gezonde en lokale producten in de schappen liggen en informatievoorzieningen omtrent de voedingswaarden en herkomst bij de producten geplaatst worden. Op basis van de externe interviews kan gesteld worden dat de volgende thema's terug dienen te komen: milieu, duurzame inkoop, gebruikte materialen, biologisch, lokaal, seizoensproducten, ecologisch, verspilling, circulaire economie, mensen, social return, duurzame producten en diervriendelijk.

- **Het cateringaanbod**

Het cateringaanbod ligt in deze ideale situatie in lijn met de randvoorwaarden van dit onderzoek en van de missie, visie en strategie van de catering. In de gewenste situatie is 100% van het assortiment van de cateringvoorzieningen in het provinciehuis duurzaam. Voor de bepaling van het assortiment zijn de gebruikers een grote factor, maar ze zijn niet leidend. Uit de analyse van de externe interviews kan geconcludeerd worden dat het bestedingspatroon van afnemers van de catering verandert en dat daarnaast een anders soort assortiment nodig is om in de behoefte te kunnen (blijven) voorzien.

7. Analyse

Dit hoofdstuk behandelt de analyse van de huidige en gewenste situatie en de interne en de externe organisatie. Uit de analyse van de huidige en gewenste situatie komen gaps naar voren. De analyse van de interne en externe organisatie resulteert in een lijst factoren die invloed hebben op de ambtelijke organisatie van de provincie Zuid-Holland.

7.1 Huidige en gewenste situatie

De huidige en gewenste situatie worden naast elkaar gelegd, waardoor de verschillen tussen beide geïdentificeerd kunnen worden. De verschillen worden als ‘gaps’ aangeduid.

Gap 1. Cateringbeleid

In de huidige situatie is er geen cateringbeleid: er is geen behoefte aan geweest daarnaast bestaat de angst voor een starre, niet flexibele dienstverlening. In de ideale situatie is er een flexibel cateringbeleid, bestaande uit een missie, visie en strategie. Hierin zijn de randvoorwaarden van dit onderzoek, gesteld in het coalitieakkoord, verweven: duurzaam, in samenwerking met het MKB en met lokale producten en grondstoffen. Het cateringbeleid is een doelstellend instrument, waarin een bestemming is aangegeven, zonder dat de route naar deze bestemming toe helemaal is uitgestippeld.

Gap 2. Cateringvoorzieningen

In de huidige situatie zijn er vier elementen: het personeelsrestaurant, het Grand Café, de ontvangst- en vergadervoorzieningen en de drankenmachines. Bij de ontvangst- en vergadervoorzieningen wordt een vast aanbod van lunches geserveerd. Er is sprake van veel verspilling, dit is middels een infographic is weergegeven in bijlage 4. In de gewenste situatie zijn er drie elementen: het personeelsrestaurant, het Grand Café en de drankenmachines. Bij de ontvangst- en vergadervoorzieningen worden geen lunches meer geserveerd. Dit draagt bij aan de duurzaamheidswens; door de vermindering van de verspilling en draagt bij aan het gedachtegoed achter Het Nieuwe Werken waarin de ruimte in gekoppeld aan de functie van het werk. In een vergaderzaal vergader je, in het personeelsrestaurant eet je. Bij deze stelling dient een kanttekening geplaatst te worden: in een werkomgeving waarin Het Nieuwe Werken is doorgevoerd zijn ruimtes als het personeelsrestaurant multifunctioneel: er kan ook gewerkt, gebrainstormd, bijeengekomen en vergaderd worden. Toegepast op de provincie Zuid-Holland geldt dit niet; het personeelsrestaurant is buiten de lunchtijden gesloten. De functies die in het kader van HNW bij het restaurant zouden passen, worden opgevangen door het Grand Café.

Gap 3. Rapportcijfer

Op basis van de enquêteresultaten kan geconcludeerd worden dat de cateringvoorzieningen in de huidige situatie gemiddeld een 7+ scoren. Tabel 3.1 in hoofdstuk 3 geeft de gemiddelde cijfers voor het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen weer. In de gewenste situatie wordt er gemiddeld een 8+ gescoord op het personeelsrestaurant, het Grand Café en de vergadervoorzieningen.

Gap 4. Cateringaanbod

Op dit moment krijgen lokale en regionale boeren de kans om hun eigen producten aan te bieden in het personeelsrestaurant. Het assortiment van het personeelsrestaurant binnen het provinciehuis is redelijk klassiek, bestaande uit diverse soorten brood, beleg, salade, warme snacks en soepen. In de gewenste situatie ligt het cateringaanbod in lijn met de randvoorwaarden van dit onderzoek en van de missie, visie en strategie van de catering. 100% van het assortiment is duurzaam. Het begrip duurzaam fungeert hier in als een figuurlijke paraplu, waaronder o.a. de elementen biologisch en lokaal vallen.

Gap 5. Centraal stellen afnemer

In de gewenste situatie is de afnemer een centrale factor. Het centraal stellen van de eindgebruiker wenselijk, omdat de ‘consumer’, de afnemer van een dienst een kernelement is in dienstverlening.

Zonder de betrokkenheid van de afnemer kan er niet gesproken worden van dienstverlening. Daarnaast wordt de eindgebruiker ook steeds belangrijker in de cateringsector. De catering zal in de toekomst ook in dienst komen te staan van de medewerkers. Mede door de veranderende functie van het kantoorpand, gezien in het licht van Het Nieuwe Werken, zal de catering moeten ondersteunen in een pand waar niet alleen gewerkt wordt, maar waar ook ontmoeten, brainstormen en ontspannen kernfuncties zijn. De afnemer staat centraal, maar is niet leidend.

Gap 6. Externe ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen in de cateringsector liggen vaak ten grondslag aan externe ontwikkelingen, ontwikkelingen die regelmatig om de consument draaien. Er is sprake van vergrijzing: ook bij de provincie Zuid-Holland. Investeren in de vitale medewerker is cruciaal. Het centraal stellen van de interne afnemer gaat gepaard met het extern oriënteren op voedseltrends en demografische trends. De voedseltrends die extern worden aangeboden, worden door medewerkers overgenomen en aan collega's doorgegeven. De trends blijven dan op de werkvloer hangen, maar zouden aan de verantwoordelijke(n) in de organisatie doorgespeeld moeten worden, zodat er iets mee gedaan kan worden.

Tabel 7.1 geeft de omschrijving van de huidige situatie en de gewenste situatie per gap samengevat weer.

Huidige situatie	Gewenste situatie	Gaps
Geen cateringbeleid, wegens gebrek aan behoefte en angst voor starheid.	Flexibel cateringbeleid, bestaande uit een missie, visie en strategie.	1. Cateringbeleid
Vier elementen: het personeelsrestaurant, het Grand Café, de ontvangst- en vergadervoorzieningen en de drankenmachines.	Drie elementen: het personeelsrestaurant, het Grand Café en de drankenmachines.	2. Cateringvoorzieningen
In beperkte mate duurzaam, biologisch, lokaal en gezond assortiment.	Volledig duurzaam, biologisch, lokaal en gezond assortiment.	3. Cateringaanbod
Afnemer staat niet centraal.	Afnemer staat centraal.	4. Centraal stellen afnemer
Externe ontwikkelingen staan niet centraal.	Externe ontwikkelingen worden gesignaleerd en behandeld.	5. Externe ontwikkelingen

Tabel 7.1 Gaps huidige en gewenste situatie

7.2 Interne en externe organisatie

De interne en externe organisatieanalyses zijn tegenover elkaar gezet in een SWOT-matrix. De SWOT-matrix bestaat uit een combinatie van interne en externe elementen, dus een combinatie van de hoofdpunten uit de interne organisatieanalyse, op basis van het 7-S-model en de externe organisatieanalyse, op basis van het DESTEP-model. Daarnaast kunnen de gaps genoemd in paragraaf 7.1 gekoppeld worden aan elementen uit de SWOT-matrix. Daar waar dit mogelijk is, is dit bij de beschrijving van het element omschreven. De sterke en zwakke punten worden gekenmerkt als interne elementen en de kansen en bedreigingen als externe elementen. In de gewenste situatie is de provincie actief bezig met het signaleren, analyseren en implementeren van trends op het gebied van catering.

Sterke punten (intern)	Kansen (extern)
• Flexibele (interne) besluitvorming • Kundige medewerkers met veel vakkennis en ervaring • Ruimte voor eigen initiatief	• Stabiele economie Zuid-Holland • Toenemende technologische mogelijkheden • Groeiend consumenteninteresse duurzame producten
Zwakke punten (intern)	Bedreigingen (extern)
• Grote hoeveelheid oudere medewerkers • Gelaagde organisatie, waardoor veel partijen betrokken zijn bij het maken van een besluit • Deels bureaucratische organisatie	• Vergrijzing beroepsbevolking • Markt is er niet volledig klaar voor

Tabel 7.2 SWOT-matrix

Sterke punten:

- **Flexibele (interne) besluitvorming**

De organisatie is sterk hiërarchisch georiënteerd, wat afgeleid kan worden van de verticale weg van verantwoording. Dit resulteert echter niet in een starre organisatie. Bureauhoofden kunnen bepaalde zaken autonoom beslissen, wat zorgt dat op bureauniveau beslissingen genomen kunnen worden, waardoor op bureauniveau dus flexibele besluitvorming mogelijk is. Dit kan gekenmerkt worden als een sterk punt, omdat er op deze manier waar nodig snelle beslissingen gemaakt kunnen worden door degenen die dagelijks bezig zijn met het betreffende onderwerp, zonder dat er op een hoger niveau goedkeuring gegeven moet worden. Dit sterke punt zal bijdragen aan het realiseren van het gewenste organisatie, waarin een cateringbeleid geldt. Zo kan gap 1 sneller worden overbrugd.

- **Kundige medewerkers met veel vakkennis en ervaring**

De ervaren medewerkers van de provincie, zoals is omschreven in paragraaf 2.2.6, kunnen kenmerkt worden als de sleutelvaardigheid van de provincie en dus zeker ook als een sterk punt. Deze medewerkers met veel vakkennis en ervaring maken de organisatie succesvol. Deze groep medewerkers speelt tegelijkertijd een hoofdrol in de zwakte van de organisatie: *'Grote hoeveelheid oudere medewerkers'*.

- **Ruimte voor eigen initiatief**

De manier van leidinggeven is aangepast, medewerkers krijgen meer eigen verantwoordelijkheid en dus meer ruimte voor eigen initiatief. Dit draagt bij aan het effectief bereiken van doelstellingen. Dit ruimte voor eigen initiatief past bij de gewenste situatie zoals hij beschreven is in gap 5. De afnemer staat hier centraal: er wordt ook écht naar de interne consumenten geluisterd. Dit past bij het feit dat medewerkers meer ruimte krijgen voor eigen initiatief, ideeën kunnen aandragen en ook zien dat er naar hen geluisterd wordt.

Zwakke punten:

- **Grote hoeveelheid oudere medewerkers**

Zoals al aangegeven bij de sterke punten van de organisatie beschikt de provincie over een grote groep ervaren en kundige medewerkers. Simultaan aan dat deze groep een sterk punt vormt, vormt hij ook een zwak punt. De kennis en ervaring van de medewerkers zit veelal in hun spreekwoordelijke rugzak. Binnen nu en tien jaar zullen veel van deze medewerkers met pensioen gaan en zij nemen dan de vakkennis en ervaring mee. Daarnaast bestaat het gevaar dat de kleine groep relatief jongere medewerkers resulteert in bedrijfsblindheid; een kokervisie.

- **Gelaagde organisatie, waardoor veel partijen betrokken zijn bij het maken van een besluit**

Hoewel de sterke punten van de organisatie de flexibele besluitvorming en de ruimte voor eigen initiatief zijn, is het een feit dat de provincie veel lagen bevat. De gelaagdheid zorgt er voor dat er

vaak veel verschillende partijen betrokken zijn bij een besluit. Dit is aan de ene kant een positief iets: zo kan er vanuit meerdere visies en referentiekaders naar een onderwerp gekeken worden, maar tegelijkertijd zorgt dit voor het risico dat het besluitvormingsproces vertraagd wordt.

- **Deels bureaucratische organisatie**

De organisatiecultuur van de provincie bevat kenmerken van diverse culturen, zoals omschreven in hoofdstuk 2, paragraaf 2.1. Eigen initiatief wordt steeds belangrijker, maar door de geldende en soms leidende regels en procedures bevat de cultuur kenmerken van een bureaucratische cultuur, een cultuur waar regels en procedures leidend zijn. Als overheidsinstantie is de provincie nu eenmaal gekoppeld aan diverse regels en procedures. Helemaal elimineren van de bureaucratische kenmerken binnen de organisatie is vrijwel onmogelijk. Toch is het van belang dat dit gezien wordt als een zwak punt, zodat er inspanningen plaats kunnen vinden om de kenmerken van een bureaucratische cultuur zo veel mogelijk in te perken.

Kansen:

- **Stabiele economie Zuid-Holland**

Het stabiele economische klimaat in de provincie Zuid-Holland resulteert in grote mate van bedrijvigheid in de provincie, zowel van grote als van kleine ondernemingen. Hier kan de provincie als ambtelijke organisatie gebruik van maken en tegelijkertijd de lokale economie stimuleren.

- **Toenemende technologische mogelijkheden**

De technologische ontwikkelingen hebben een grote invloed op de gehele samenleving, dus ook op de provincie Zuid-Holland. Organisaties moeten flexibel anticiperen op technologische trend en ontwikkelingen. De mogelijkheden om data te verzamelen met verschillende apps en devices neemt steeds meer toe. Die data kan vervolgens ingezet worden om efficiënter te werken, maar ook om bestedingspatronen, wensen en eisen van afnemers gedetailleerd in kaart te brengen. Hier liggen kansen voor de provincie omtrent het afstemmen van de interne dienstverlening op de behoeften, wensen en eisen van haar medewerkers. Daarnaast zijn technologische toepassingen als 3D printen van onder andere voedsel, autonome apparaten en nieuwe transportmanieren in ontwikkeling. Deze toepassingen kunnen als een kans gezien worden voor het voorzien in de wens van de organisatie om te verduurzamen.

- **Groeiend consumenteninteresse duurzame producten**

De algemene aankopen van consumenten verduurzamen meer en meer. In paragraaf 2.3.2 en paragraaf 4.2 is dit verschijnsel aangehaald. De bestedingen van consumenten aan duurzaam voedsel liggen hiermee in lijn. De procentuele ontwikkelingen van de bestedingen aan duurzaam voedsel in de catering, zowel eigen beheer als contractcatering, is maar liefst 54%. De interesse van de consumenten in duurzame producten stijgt, wat kansen biedt voor de provincie. Consumenten kopen meer duurzame producten, wat een grotere afzetmarkt creëert voor ondernemingen die duurzame producten aanbieden. Met het groeiende consumenteninteresse ontstaat er een groeiende leveranciersmarkt voor duurzame producten, wat positief is voor de provincie. Ook heeft dit een positieve werking op de bedreiging dat de markt nog niet klaar is voor volledige duurzaamheid.

Bedreigingen:

- **Vergrijzing beroepsbevolking**

De verwachting is dat de Randstedelijke regio's het minst vergrijzen, maar er zullen wel meer 65-plussers komen. De vergrijzing in de maatschappij heeft zijn doorwerkingen binnen het provinciehuis: ook hier zullen de medewerkers steeds ouder worden, vergrijzen. Naast dat er een

golf zal ontstaan van medewerkers die met pensioen gaan, worden de medewerkers ook steeds minder vitaal en zou het ziekteverzuim kunnen stijgen.

- **Markt is er niet volledig klaar voor**

De provincie Zuid-Holland ziet de duurzame voedselmarkt als een nichemarkt; een marktsegment met weinig concurrenten. Een voorbeeld van de status van de markt zijn de biobased kartonnen bekers waarmee de drankenautomaten in het provinciehuis mee zijn gevuld. Deze bekers worden gescheiden bij de afvalinzamelingspunten binnen het gebouw, maar worden niet apart verwerkt in Nederland. Simpelweg, omdat er geen organisaties in Nederland zijn die dit doen. De markt is er nog niet volledig klaar voor. De kans, waarin geschetst wordt dat er een groeiend consumenteninteresse is in duurzame producten verlicht deze bedreiging deels. Een groeiende afzetmarkt maakt de markt interessant voor nieuwe toetreders. Het is echter wel van belang dat de organisatie actief stuurt op externe ontwikkelingen, wat in lijn ligt met gap 6. Deze bedreiging staat in de weg als het gaat om de overbrugging van gap 4. Een volledig duurzaam assortiment zal niet haalbaar zijn zolang de markt er nog niet klaar voor is. Hierbij spelen de geschetste kansen een grote rol: die hebben potentieel invloed op de volwassenheid van de markt.

7.3 Confrontatiematrix

Door de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen tegenover elkaar te zetten en waarderingen te hangen aan het effect, kan het effect van de elementen op elkaar en per element in samenhang met de andere elementen ontdekt worden. Hierbij geldt de waarderingsschaal van +2, waarbij een zeer gunstig effect te ontdekken is, naar -2, waarbij een zeer ongunstig effect te ontdekken is. Bij een score van 0 is er geen effect/ geen relatie te ontdekken. Door de scores per element op te tellen komt er een totaalscore uit, die per element weergeeft hoe gunstig of ongunstig de uitwerking is in samenhang met de andere elementen. In de matrix is per combinatie van twee onderdelen af te lezen hoe deze elkaar beïnvloeden. Tabel 7.3 geeft de matrix weer.

		Kansen			Bedreigingen		
		Stabiele economie	Technologische mogelijkheden	Groeiend consumenten-interesse	Vergrijzing beroepsbevolking	Markt	
Sterktes	Flexibele besluitvorming	0	+1	+1	0	+1	+3
	Kundige medewerkers met veel vakennis en ervaring	0	+2	+1	+1	+1	+5
	Ruimte voor eigen initiatief	+1	+2	+2	0	-1	+4
Zwaktes	Grote hoeveelheid oudere medewerkers	+1	-2	0	-2	0	-3
	Gelaagde organisatie	0	+1	0	0	0	+1
	Deels bureaucratische organisatie	0	-1	-1	-1	-1	-4
		+2	+3	+3	-3	0	

In tabel 7.3 geldt de volgende waarderingschaal:

- Zeer gunstig effect = +2
- Gunstig effect = +1
- Geen effect/ geen relatie = 0
- Ongunstig effect = -1

Tabel 7.3 Confrontatiematrix

De elementen van de SWOT-matrix die in de confrontatiematrix de hoogste, gunstigste effect-score hebben zijn de kundige medewerkers (+5), ruimte voor initiatief (+4) en de technologische mogelijkheden en het groeiend consumenteninteresse in duurzame producten (beide +3). Dit zijn sterkten en kansen die de provincie in stand zou moeten houden en uit moeten breiden.

De elementen met de laagste, ongunstigste effect-score zijn de grote hoeveelheid oude medewerkers (-3) en de deels bureaucratische organisatie (-4). Op deze elementen zou de provincie moeten anticiperen, dus nieuwe medewerkers verwelkomen in de organisatie en doorgaan op de koers waarop de provincie zit: moderner en flexibeler werken.

De meest gunstige combinaties, met een waarde van +2, zijn de combinatie van kundige medewerkers met de groeiende technologische mogelijkheden, de ruimte voor eigen initiatief en de groeiende technologische mogelijkheden en de ruimte voor eigen initiatief en het groeiend consumenteninteresse.

De meest ongunstige combinaties, met een waarde van -2, zijn de grote hoeveelheid oude medewerkers en de groeiende technologische mogelijkheden en de grote hoeveelheid oude medewerkers en de vergrijzing van de beroepsbevolking. Hoewel de groeiende technologische

mogelijkheden dus bij de twee meest gunstige combinaties horen, komt het ook voor bij één van de meest ongunstige combinaties. De deels bureaucratische organisatie is met een score van -4 de grootste zwakte. De provincie is al bezig met de vernieuwing van haar bedrijfsvoering, waardoor het steeds minder bureaucratisch wordt. Deze zwakte zal dus in de komende jaren verdwijnen als zwakte. De vergrijzing scoort relatief ook erg ongunstig. Dit is echter een externe bedreiging, waar de provincie geen invloed op kan uitoefenen. Anticiperen op de bedreiging kan wel, door actief te rekruteren op jonger personeel. De markt die nog niet klaar is voor volledige verduurzaming heeft weinig invloed op de sterktes en zwaktes van de organisatie, maar wordt zelf wel in de positieve zin beïnvloed door de kansen. Een groeiend consumenteninteresse kan bijvoorbeeld resulteren in een groeiende markt. De ruimte die voor eigen initiatief geboden wordt heeft op alle kansen een gunstig effect.

De kundige medewerkers bewijzen zich als sleutelvaardigheid van de organisatie; zelfs op de bedreigingen heeft deze sterkte van de organisatie een positieve uitwerking. De kundige medewerkers en de vergrijzende beroepsbevolking versterken elkaar: de vergrijsde groep is wél een groep met veel ervaring en kennis op het vakgebied waarin zij werkzaam zijn. De technologische ontwikkelingen in combinatie met de kundige medewerkers vormen een gouden combinatie: de technologische toepassingen zorgen ervoor dat er efficiënter en slimmer gewerkt kan worden, terwijl de kundige medewerkers die hier direct bij betrokken zijn precies weten wat de technologie zou moeten doen en waar er ondersteuning nodig is.

Uit de analyse zijn de volgende gaps vastgesteld:

- Cateringbeleid
- Cateringvoorzieningen
- Cateringaanbod
- Centraal stellen afnemer
- Externe ontwikkelingen

Uit de SWOT-matrix en de confrontatiematrix zijn de volgende kernpunten te noemen:

- Kundige medewerkers (+5)
- Ruimte voor initiatief (+4)
- Technologische mogelijkheden (+3)
- Groeiend consumenteninteresse duurzaamheid (+3)
- Deels bureaucratische organisatie (-4)
- Grote hoeveelheid oudere medewerkers (-3)

8. Conclusies

Dit hoofdstuk begint met een terugblik op de aanleiding, doelstellingen, hoofdvraag en deelvragen. Vervolgens zijn op basis van de gaps en factoren die uit de analyse zijn gekomen conclusies getrokken.

8.1 Terugblik

De aanleiding van deze opdracht is te vinden in de verbouwing van het provinciehuis. In de loop van 2016 zal het tweede deel van de renovatie plaats vinden, wat de voornaamste reden is om de cateringvoorzieningen in een nieuw, modern jasje te steken. Vanuit het coalitieakkoord zijn verschillende speerpunten op de agenda gezet, waaronder het volgende: *‘Wij willen de inkoop van diensten en producten verder verduurzamen en bevorderen het gebruik van lokaal geproduceerde producten en de inzet van lokale aanbieders en MKB.’* (Provincie Zuid-Holland, 2015). Dit citaat vormt de kern van de opdracht en tegelijkertijd vormt het akkoord waarin dit citaat gepubliceerd is de urgentie. Uitgangspunten bij de opdracht sluiten aan op bovenstaand citaat: duurzaamheid, regionale producten en grondstoffen, eigentijds en dit alles in samenwerking met het Midden en Klein Bedrijf.

Dit rapport is bestemd voor de opdrachtgever van het onderzoek: de provincie Zuid-Holland. Secundair zouden de onderzoeksresultaten, mits toegespitst op de specifieke situatie en organisatie, ook gebruikt kunnen worden door andere (gelijksoortige) organisaties. Aan dit onderzoek kunnen de onderstaande doelstellingen gekoppeld worden:

- Het onderzoek biedt handvatten voor de optimalisatie van het cateringbeleid van PZH;
- Het duurzaamheidspercentage is 75%.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan de Provincie Zuid-Holland het cateringbeleid inrichten, zodat er een optimale dienstverlening ontstaat?

De onderstaande deelvragen hebben ter ondersteuning gediend tijdens het beantwoorden van de hoofdvraag:

1. *Wat betekent ‘duurzaam’ en wat is de invloed van duurzaamheid op de cateringsector?*
2. *Wat is dienstverlening?*
3. *Op welke wijze kan er draagvlak gecreëerd worden voor het nieuwe cateringbeleid?*
4. *Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de cateringsector?*
5. *Wat zijn de gestelde wensen en eisen van de gebruikers van de cateringvoorzieningen?*
6. *Wat zijn de gestelde wensen, eisen en uitgangspunten van de opdrachtgever?*
7. *Op welke wijze is duurzaamheid binnen de cateringvoorzieningen bij andere overheidsinstanties geïntegreerd?*

8.2 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf is op de bovenstaande deelvragen antwoord gegeven. De antwoorden zijn in deze hoofdtekst verkort weergegeven. Bijlage 14 geeft de volledige beantwoording van de deelvragen, inclusief de onderbouwing.

Wat betekent ‘duurzaam’ en wat is de invloed van duurzaamheid op de cateringsector?

De term duurzaamheid heeft in verschillende contexten ook verschillende betekenissen. Wanneer het begrip duurzaamheid op de cateringsector toegepast wordt, kan de volgende definitie, opgesteld door het Ministerie van Economische Zaken als leidraad gebruikt worden: *‘Duurzaam voedsel betekent een productie en consumptie met respect voor mens, dier en milieu.’* (Ministerie van Economische Zaken,

2014). Dit is een erg brede definitie, wat wil zeggen dat alle thema's⁸ van duurzaamheid er in verwerkt zijn.

De invloed van duurzaamheid op de cateringsector ligt vooral in een duurzaam assortiment, CO2 reductie en nieuwe, duurzame transportmiddelen en –methoden (Bidvest Deli XL, 2016; Hanos, 2016; Lekkerland Nederland, 2016; Sligro, 2016; Makro, 2016). Vanuit de afnemer is er ook steeds meer interesse in duurzaamheid in de catering, ten opzichte van 2013 zijn de bestedingen aan duurzaam voedsel in 2014 met 18% gestegen. Ook het marktaandeel van duurzaam voedsel, ten opzichte van de totale voedsel aandeel, is in dezelfde jaren gestegen van 6 naar 7% (Logatcheva, 2016).

Wat is dienstverlening?

Quinn & Gagnon (1986) en Christian Grönroos (1990) stellen dat dienstverlening het verrichten van activiteiten is, waarvan de output voldoet aan de kenmerken van een dienst en waar een dienstverlener en een afnemer bij betrokken zijn. De driehoek van afnemer, dienstverlener en activiteit vormt volgens de theorieën de dienstverlening. Bij de geïnterviewden staat vooral de afnemer centraal.

Op welke wijze kan er draagvlak gecreëerd worden voor het nieuwe cateringbeleid?

Het creëren van draagvlak voor een verandering heeft alles te maken met het voorkomen en managen van weerstand. Het is daarnaast essentieel dat de verandering niet als een bedreiging wordt gezien, maar juist als een kans. Ook is het van belang om te achterhalen of de verandering haalbaar is en zo ja, wat de beste veranderstrategie is. Er zijn diverse theorieën over de meest effectieve stappen waarin een verandering kan verlopen. De theorie van Kotter (1996) is het best passend in deze onderzoekscontext. Draagvlak voor het nieuwe cateringbeleid kan gecreëerd worden door de behoeften en verwachtingen van de medewerkers van de provincie in de verandering te betrekken, voldoende informatie te verstrekken en urgentiebesef te vestigen, wat direct de eerste stap van de veranderstappen vormt.

Wat zijn de trends en ontwikkelingen binnen de cateringsector?

De trends en ontwikkelingen in de cateringsector liggen vaak ten grondslag aan de externe ontwikkelingen. Bob Hutten, eigenaar van Hutten Catering als John Dommerholt, directeur van Hospitality Consultants en Herman Kamp, facilitair manager bij de gemeente Nieuwegein schetsen de volgende trends en ontwikkelingen (de Rijke, 2015):

- Afnemers vervullen een centrale rol;
- Vergrijzing speelt een centrale rol: vitaliteit en gezondheid;
- Het belang van duurzaamheid en de kracht van duurzame bedrijfsmodellen wordt erkend en belangrijker;
- Technologische ontwikkelingen: nieuwe manieren van voedselproductie en nieuwe manieren van transport verhogen de efficiency van de werkwijzen.

Het Food 2030 rapport van het ING Economisch Bureau (Erich, 2012) geeft twee toekomstscenario's: het 4P scenario (Power, Price, Product en Profit) en het 4C scenario (Cooperation, Community, Consumer en Continuity). Duurzaamheid komt in beide scenario's die geschetst worden in dit voor, hoewel in het 4P scenario in een afgeslankte vorm. Trends die zowel door een professional uit de branche als in het Food 2030 rapport voorkomen zijn beleving en toegevoegde waarde. De geïnterviewden gaven de volgende trends en ontwikkelingen aan: bewuste voeding, gezonde producten, lokale producten, gezonde broodsoorten en een veranderend bestedingspatroon (van der Sande, 2016; van der Kruk, 2016; van Diepen, 2016; Leusink, 2016; Leferink, 2016; Kouwenhoven, 2016).

⁸ Arbeid, biodiversiteit, dierenwelzijn en –gezondheid, eerlijke handel, emissies naar de lucht, water en bodem, energie, transport en grondstoffen en reststromen (Platform Verduurzaming Voedsel, 2016).

De foodsector is een dynamische sector en bevindt zich op een tweesplitsing. Een kernelement in het toekomstscenario van de foodsector lijkt te liggen in het aanpassen van de mindset van organisaties. Hierin wordt de consument centraal gesteld en wordt er toegevoegde waarde gecreëerd door samenwerkingen binnen de keten.

Wat zijn de gestelde wensen en eisen van de gebruikers van de cateringvoorzieningen?

De gestelde wensen en eisen zijn gebaseerd op de enquêteresultaten, die beschreven zijn in hoofdstuk 5 en volledig te vinden zijn in bijlage 12 en 13. Hoewel bij de opmerkingenvelden veel verbeterpunten zijn gegeven, heerst er een algemene tevredenheid over de cateringvoorzieningen en wordt er vaak aangegeven dat er op dezelfde voet doorgegaan moet worden. Over de vergadervoorzieningen zijn de respondenten het minst tevreden, gevolgd door het Grand Café. Het personeelsrestaurant is over het algemeen goed beoordeeld. Op de stellingen omtrent meer duurzaamheid, biologisch, gezond en lokaal is door meer dan 50% van de respondenten positief geantwoord. Informatievoorzieningen rond de cateringproducten zijn ook gewenst. Op de open vragen over de toekomstvisie van de respondenten is vaak gereageerd dat er zo doorgegaan moet worden, omdat facilitaire zaken goed bezig is. Daarnaast zijn er veel opmerkingen geplaatst over gebouw- en inrichting gerelateerde aspecten. Zo is er aangegeven dat er meer afzetruimte gewenst is in het restaurant. Daarnaast is er een grote wens naar een andere indeling van de zitplaatsen van het restaurant: de banken worden als zeer onpraktisch gezien. Ook de akoestiek in het Grand Café wordt als zeer slecht beschouwd. De radio staat te hard en het is er te rumoerig.

Wat zijn de gestelde wensen, eisen en uitgangspunten van de opdrachtgever?

Om een antwoord te vinden op deze vraag dient het Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 (Provincie Zuid-Holland, 2015) er op nageslagen te worden. De besluiten opgenomen in het coalitieakkoord vormen de urgentie bij deze opdracht. Verduurzaming van de bedrijfsvoering hoog op de agenda. In het akkoord staat het volgende: *‘Wij willen de inkoop van diensten en producten verder verduurzamen en bevorderen het gebruik van lokaal geproduceerde producten en de inzet van lokale aanbieders en MKB.’*. Dit citaat geeft de kern van de opdracht weer. De uitgangspunten van de opdrachtgever zijn gebaseerd op het coalitieakkoord: duurzaam, regionale producten en grondstoffen, eigentijs en in samenwerking het MKB.

Op welke wijze is duurzaamheid binnen de cateringvoorzieningen bij andere overheidsinstanties en vergader- en congreslocaties geïntegreerd?

Uit de externe interviews zijn verschillende aspecten van duurzaamheid in de catering naar voren gekomen: milieu, duurzame inkoop, gebruikte materialen, biologisch, lokaal, seizoensproducten, mensen, social return, duurzame producten, verspilling en diervriendelijk. Op die elementen wordt gelet bij de inkoop van cateringproducten. De uitwerking met daarin alle codes en de gekoppelde tekstelementen zijn in bijlage 10 weergegeven. Onder de code ‘operationaliseren’ zijn tekstelementen geschaard die weergeven hoe duurzaamheid geoperationaliseerd is binnen de betreffende organisaties. De tekstelementen kunnen veelal onder de bovengenoemde aspecten van duurzaamheid geschaard worden: lokaal inkopen, informatievoorzieningen rondom producten en verspilling tegen gaan door geen vergaderlunches meer te verzorgen zijn overeenkomstige acties. De wensen en eisen van de afnemers spelen volgens alle geïnterviewden een centrale rol, maar zijn niet leidend. Ook wordt er bij de geïnterviewden een ander soort assortiment aangeboden. Naast het klassieke assortiment worden gezonde en duurzame alternatieven beschikbaar gesteld (van der Sande, 2016; van der Kruk, 2016; van Diepen, 2016; Leusink, 2016; Leferink, 2016; Kouwenhoven, 2016).

8.3 Conclusies

De onderstaande conclusies komen voort uit de kernpunten van het theoretisch onderzoek en de confrontatiematrix.

Conclusie 1: Duurzaamheid is een multidimensionaal begrip.

Duurzaamheid is een complex, multidimensionaal begrip. Vanuit de theorie worden de volgende aspecten benoemd: arbeid, biodiversiteit, dierenwelzijn- en gezondheid, eerlijke handel, emissies naar de lucht, water en bodem, energie, transport en grondstoffen en reststromen. Vanuit de interviews zijn de volgende aspecten naar voren gekomen: milieu, duurzame inkoop, gebruikte materialen, biologisch, lokaal, seizoensproducten, ecologisch, verspilling, circulaire economie, mensen, social return, duurzame producten en diervriendelijk.

Conclusie 2: Succesfactoren omtrent het operationaliseren van duurzaamheid in de catering zijn bewustwording, het bieden van alternatieven en informatievoorzieningen.

Vanuit de externe interviews kan er tevens geconcludeerd worden dat de succesfactoren bij de implementatie van duurzaamheid bewustwording, het bieden van alternatieven en informatievoorzieningen zijn.

Conclusie 3: Vanuit de medewerkers is er behoefte aan een meer duurzaam, biologisch, gezond en lokaal assortiment.

Het merendeel van de respondenten van de enquête zou ten opzichte van de huidige situatie graag meer duurzame, biologische, gezonde en lokale producten zien in het assortiment. Meer dan 50% van de respondenten beantwoordde de stellingen omtrent deze onderwerpen positief. Het groeiende consumenteninteresse, zoals omschreven in 7.2, vindt dus zowel in de interne als de externe omgeving van de provinciale organisatie van Zuid-Holland plaats.

Conclusie 4: De consument is een centraal aspect als het gaat om dienstverlening en dient in de toekomstige situatie ook centraal te staan.

Het centraal stellen van de respondenten van de enquête, de consumenten, is cruciaal. Dit is eveneens een kernpunt uit de gaps, weergegeven in paragraaf 7.1. In eerste instantie, omdat de afnemer een kernelement is van dienstverlening. In tweede instantie, omdat de eindgebruiker vaak centraal staat bij de trends en ontwikkelingen binnen de cateringsector. Zowel als het gaat om veranderende wensen en eisen als wanneer het gaat om demografische veranderingen. Ook Het Nieuwe Werken speelt hier bij een rol, waarbij de catering ondersteunend dient te zijn aan de werkvormen van de medewerkers, die doorvertaald worden in kernfuncties voor de ruimtes als werken, ontmoeten, brainstormen en ontspannen.

Conclusie 5: De grote groep kundige medewerkers, ruimte voor initiatief, technologische mogelijkheden en het groeiende consumenteninteresse voor duurzaamheid zijn factoren die een positieve uitwerking hebben op de provincie. De deels bureaucratische organisatie en de grote hoeveelheid oudere medewerkers hebben een negatieve uitwerking.

De kernpunten uit de SWOT-matrix en de confrontatiematrix, weergegeven in paragraaf 7.3, hebben zowel positieve als negatieve uitwerkingen op de provincie als ambtelijke organisatie. Daarnaast vormen ze dit ook voor de uitwerking van dit onderzoek. De externe ontwikkelingen als technologische mogelijkheden en het groeiende consumenteninteresse zijn vanuit de gaps, weergegeven in paragraaf 7.1, ook een kernpunt.

Uit dit hoofdstuk kunnen de volgende thema's afgeleid worden:

- **Consument centraal**
Eén van de fundamentele waarden uit de driehoek van dienstverlening is de consument.

Zonder consument kan er niet gesproken worden van dienstverlening. Tegelijkertijd kan er vanuit de theorie gesteld worden dat de afnemer binnen de cateringsector steeds belangrijker wordt, o.a. door de vergrijzing. Voor het creëren van draagvlak voor de verandering zijn de medewerkers binnen het provinciehuis van cruciaal belang. Zij kunnen betrokken worden door gebruik te maken van het organisatiebesturingsmodel van Kaplan en Norton (2001), weergegeven in paragraaf 4.6. De medewerkers zijn bij dit onderzoek betrokken door middel van een enquête, waaruit is gebleken dat duurzaamheid als belangrijk wordt ervaren en dat er behoefte is aan meer duurzame producten.

- **Invalshoeken duurzaamheid**

Duurzaamheid kent meerdere invalshoeken. Uit de theorie kunnen drie kenmerken herkend worden: mens, dier en milieu. Deze kenmerken kunnen uitgewerkt worden in de volgende thema's: Arbeid, biodiversiteit, dierenwelzijn en –gezondheid, eerlijke handel, emissies naar de lucht, water en bodem, energie, transport en grondstoffen en reststromen (Platform Verduurzaming Voedsel, 2016). De externe interviews geven de volgende thema's van duurzaamheid: milieu, duurzame inkoop, gebruikte materialen, biologisch, lokaal, seizoensproducten, ecologisch, verspilling, circulaire economie, mensen, social return, duurzame producten en diervriendelijk. Er dient met alle aspecten van duurzaamheid rekening gehouden te worden.

- **Succesfactoren**

Het thema succesfactoren is tweeledig: gericht op de interne organisatie en gericht op de verduurzamingslag. Een succesfactor uit de organisatie is de grote groep medewerkers met veel ervaring en kennis. Succesfactoren gericht op de verduurzamingslag, afgeleid van de externe interviews, zijn bewustwording, het bieden van alternatieven en het opzetten van informatievoorzieningen.

9. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat aanbevelingen die zijn gedaan op basis van de analyse en de conclusies. De analyse heeft tot kernpunten geleid, waaruit de conclusies zijn voortgekomen. Uit de conclusies kunnen aanbevelingen worden afgeleid. De aanbevelingen geven antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek:

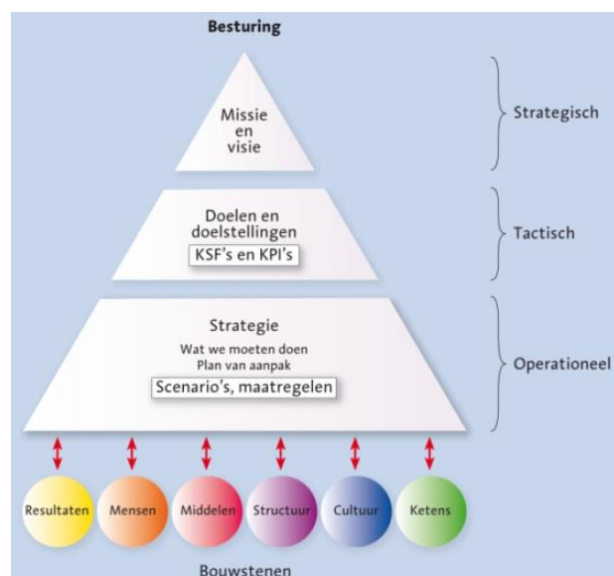
Op welke wijze kan de Provincie Zuid-Holland het cateringbeleid inrichten, zodat er een optimale dienstverlening ontstaat?

9.1 Aanbevelingen

In deze paragraaf zijn de aanbevelingen weergegeven. De aanbevelingen geven antwoord op de hoofdvraag.

Aanbeveling 1. Cateringbeleid

De eerste aanbeveling heeft betrekken op gap 1 t/m 3 uit paragraaf 7.1 en conclusie 1 t/m 3 uit paragraaf 8.3. Voordat de optimale dienstverlening omtrent de catering, die voldoet aan de randvoorwaarden, kan ontstaan, dient er een cateringbeleid opgesteld te worden. Het beleid bestaat uit een missie en een visie. Die zijn dermate flexibel, dat er geen starre dienstverlening ontstaat en ze zijn dermate verweven met de randvoorwaarden van dit onderzoek en de aspecten van duurzaamheid, dat verduurzaming een logisch gevolg is van het beleid. Het beleid is opgesteld met behulp van het organisatiebesturingsmodel van Kaplan en Norton (2001), weergegeven in figuur 9.1. Het resultaat van het gebruik van het desbetreffende model is dat alle betrokken medewerkers van de provincie op de hoogte zijn van de normen en waarden omtrent de catering. De activiteiten op de drie besturingsniveaus; operationeel, tactisch en strategisch worden op elkaar afgestemd. Er wordt van boven in het model naar beneden gewerkt, dus van de missie en visie naar de doelen en doelstellingen, naar de strategie. Dit vertaalt zich dan door op de bouwstenen van de organisatie. Dit advies bevat de missie en visie op strategisch niveau. De missie en visie zijn als het ware de kapstok waar per onderdeel de doelen, doelstellingen en strategie, op tactisch en operationeel niveau aan opgehangen kunnen worden.



Figuur 9.1 Organisatiebesturingsmodel Kaplan en Norton (2001)

De geadviseerde missie en visie, doelstellingen en strategie zien er als volgt uit:

Missie catering

Medewerkers voorzien als een goed gastheer in hun voedingsbehoeften, met respect voor mens, dier en milieu.

Visie catering

Wij bieden een inspirerend, gezond menu, rekening houdend met mens, dier en milieu, waarbij medewerkers aangezet worden tot het nemen van duurzame, bewuste keuzes. Wij spelen hierbij flexibel in op veranderingen in onze omgeving.

De bovenstaande missie en visie zijn afgeleid van de missie en visie uit het afdelingsplan van Facilitaire Zaken (Provincie Zuid-Holland, 2016). Daarnaast zijn de missie en visie opgesteld op basis van de resultaten van dit onderzoek.

Doelen en doelstellingen

Om aan te geven welke uitwerkingen de missie en visie hebben op het tactische en operationele niveau, zijn de doelen, doelstellingen en strategie voor de ontvangst- en vergadervoorzieningen uitgewerkt in een cateringconcept. Er is voor de ontvangst- en vergadervoorzieningen gekozen, omdat er na de verbouwing een geheel nieuw vergaderconcept zal zijn, waar de catering op aan dient te sluiten en omdat de vergadervoorzieningen het slechtst beoordeeld zijn in de interne enquête.

De missie en de visie hebben het uitgangspunt gevormd voor de doelen en doelstellingen. Eerst zijn er kritieke succesfactoren (KSF's) geformuleerd. Dit zijn SMART geformuleerde doelen, die gericht zijn op de korte termijn, waar de missie en de visie gericht zijn op de langere termijn. De doelen luiden als volgt:

- Na de voltooiing van de verbouwing van het C-gebouw is 75% van het cateringassortiment bij de ontvangst- en vergadervoorzieningen binnen de provincie Zuid-Holland duurzaam (rekening houdend met alle aspecten van duurzaamheid).
- Na de voltooiing van de verbouwing van het C-gebouw worden de ontvangst- en vergadervoorzieningen gemiddeld met een 8+ beoordeeld door de medewerkers van de Provincie Zuid-Holland die hier gebruik van maken.

De kritische prestatie indicatoren (KPI's), oftewel de doelstellingen zijn concrete te meten onderwerpen om een doel te bereiken. Voor het duurzaamheidsdoel zijn dat de volgende:

- Assortiment, rekening houdend met:
 - Arbeid
 - Biodiversiteit
 - Dierenwelzijn- en gezondheid
 - Eerlijke handel
 - Emissies naar de lucht
 - Water en bodem
 - Energie
 - Transport en grondstoffen
 - Reststromen
- Verspilling
- Lokaal
 - Lokale producten en grondstoffen
 - Initiatieven met lokale leveranciers

Voor het doel omtrent de waardering van de medewerkers van de provincie luiden de doelstellingen:

- Catering
 - Keuze
 - Kwaliteit
 - Prijs
 - Presentatie
 - Hoeveelheid
- Audiovisuele aspecten
 - Flipover
 - Desktop
 - Beeldscherm
- Reserveren
 - TOPdesk
 - Beschikbaarheid
- Ruimte
 - Inrichting
 - Sfeer
 - Functionaliteit
 - Flexibiliteit
 - Faciliteiten

De aggregatie van de bovenstaande aspecten vormt een cijfer van 1 t/m 10.

De uitwerking van de strategische en de tactische lagen op het operationele niveau is beschreven door middel van een drietal scenario's. Op basis van de gewogen-factorscore-methode (Gelderman & Albronda, 2013) is het best passende scenario gekozen. De beschrijvingen van alle drie de scenario's, de weergave en beschrijving van de criteria en de gewogen-factorscore-methode tabel zijn te vinden in bijlage 15. Het scenario waarin er buiten de zalen een centraal lunchbuffet georganiseerd wordt, is

als best passend gebleken. Alle deelnemers van de vergaderbijeenkomsten die een lunch hebben geboekt kunnen de producten pakken en in de hal van het vergadercentrum nuttigen. Verspilling is bij dit scenario een hoofdonderwerp; deelnemers kunnen pakken waar zij behoefte aan hebben, zo kunnen zij tevens zelf variatie in hun vergaderlunches creëren. De inhoud van het buffet bestaat in dit scenario uit duurzame, lokale, biologische en gezonde producten. Het is niet een klassieke broodjeslunch, maar naar de omschreven trends in paragraaf 4.5 en naar voorbeeld van de externe onderzoeksgroep, waarvan quotes zijn weergegeven in 5.1.2. Het scenario sluit ook aan op Het Nieuwe Werken, waarin er in vergaderruimtes niet gegeten wordt, daar vergader je. De hal van het vergadercentrum krijgt een multifunctioneel karakter. Er zullen enkele zitjes worden geplaatst, wat de functie 'ontmoeten' faciliteert. Ook de koffiebar draagt hier aan bij. Daarnaast zorgt het lunchmoment voor een pauzemoment, waarin de deelnemers ook écht even uit de zaal zijn, de gedachten kunnen verplaatsen en op een informele manier een praatje kunnen maken met mede-deelnemers. Het scenario uit de gewenste situatie, waarin geen vergaderlunches meer verzorgd worden is ook meegenomen in de afweging. Als het gaat om optimale duurzaamheid is dit het ideale scenario, dus weergegeven in de gewenste situatie. Op basis van de gestelde criteria is dit scenario echter niet als best passend gebleken.

Een kanttekening bij dit scenario is de beheersbaarheid. Aan de beheersbaarheid zitten twee kanten: de afname en de hoeveelheid. In eerste instantie moet duidelijk zijn dat enkel de deelnemers van de vergaderingen van het lunchbuffet gebruik mogen maken. Er zullen maatregelen genomen moeten worden om te voorkomen dat niet-deelnemers ook van het buffet gebruik gaan maken. Hoofdstuk 10 geeft de implementatie van dit scenario weer. Ook de praktische zaken o.a. uit de kanttekening krijgen in het implementatieplan invulling.

Aanbeveling 2. Dienstverlening

De tweede aanbeveling heeft betrekking op gap 4 uit paragraaf 7.1 en conclusie 4 uit paragraaf 8.3. Dienstverlening bestaat uit drie componenten: de dienstverlener, de dienst en de dienstverlening (Grönroos, 1990; Maas & Pleunis, 2006; Quinn & Gagnon, 1986). Er bestaan verschillende definities van dienstverlening, zoals beschreven in paragraaf 4.4. Waar de ene zich meer richt op wat dienstverlening niet is, richt de ander zich op wat wél onder dienstverlening geschaard kan worden. De definities brengen tevens een nieuw element van dienstverlening in beeld: de consument. Ook bij de vraag wat dienstverlening voor de geïnterviewden is, komt de afnemer in beeld.

Een optimale dienstverlening ontstaat door een naadloze afstemming van de dienstverlener, de dienst en de afnemer. De dienst wordt geoptimaliseerd door de uitlijning met het bij de eerste punt aanbevolen cateringbeleid. De dienstverleners, de medewerkers van de catering, worden al als goed ervaren (blijkt uit de enquêteresultaten). Wat er dan over blijft, is de afnemer, de medewerkers van de provincie Zuid-Holland.

Er wordt aanbevolen om de afnemer centraal te stellen. Dit kan uit meerdere invalshoeken verklaart worden. Ten eerste is de afnemer een kernelement van dienstverlening. Ten tweede staat de afnemer vaak centraal bij de trends en ontwikkelingen in de cateringsector. Zowel als het gaat om de wensen en eisen van de afnemers als wanneer het gaat om demografische factoren. De trends 'engagement' en 'beleving' uit de theorie, paragraaf 4.5, en uit de interviews, paragraaf 5.1.2, spelen hierbij ook een rol. Bij de invoering van Het Nieuwe Werken staat de medewerker centraal: de ruimten worden aangepast aan de werkvorm van de medewerker. Hierin dient de catering ondersteunend te zijn: de nieuwe kernfuncties werken, ontmoeten, brainstormen en ontspannen dienen gefaciliteerd te worden. De eerste stap naar het centraal stellen van de afnemers is al genomen middels de enquête. De enquête is een tevredenheidspeiling over de catering nu en een visiepeiling omtrent de catering in de toekomst.

Aanbeveling 3. Benut factoren

De derde aanbeveling heeft betrekking op gap 5 uit paragraaf 7.1 en conclusie 5 uit paragraaf 8.3. Uit de SWOT-matrix en de confrontatiematrix zijn vier positief influencerende factoren en twee negatief influencerende factoren gekomen. Het derde advies luidt: maak gebruik van de factoren met een positieve uitwerking op de provincie en houdt een defensieve houding tegen de factoren die een negatieve uitwerking hebben op de provincie.

De positieve factoren zijn de kundige medewerkers, het ruimte voor initiatief, de technologische mogelijkheden en de groeiende consumenteninteresse duurzaamheid. De negatieve factoren zijn de deels bureaucratische organisatie en de grote hoeveelheid oudere medewerkers. Door rekening te houden met de negatieve factoren kunnen deze zo veel mogelijk ingeperkt worden. De oudere groep medewerkers is een groep met twee kanten: aan de ene kant zijn dit de kundige medewerkers met veel ervaring, aan de andere kant bestaat er het risico dat deze medewerkers bij hun vertrek die kennis en kunde met zich mee nemen. Door actief jonger personeel te rekruteren kan deze nieuwe generatie leren van de oude generatie: een gouden combinatie. De bureaucratie van de organisatie wordt steeds verder ingedamd. Het Nieuwe Werken en de nieuwe manier van leidinggeven werkt dit in de hand.

Desondanks is de provincie een organisatie die gebonden is aan regels en procedures, waardoor de bureaucratie nooit helemaal zal verdwijnen. De positieve factoren helpen de provincie zich te onderscheiden. Door de nieuwe manier van leidinggeven is er veel ruimte voor eigen initiatief. Dit kan doorgetrokken worden naar de catering, in de vorm van een periodiek terugkerend panel waarin medewerkers wordt gevraagd om nieuwe ideeën en nieuwe wensen. De groeiende interesse van consumenten in duurzaamheid strekt zich uit naar de medewerkers van de provincie. Uit de enquête is gebleken dat meer dan 50% van de respondenten graag meer duurzaam, biologisch, gezond en lokaal zou willen zien in de catering. De technologische mogelijkheden bieden een kans voor een verdere verduurzamingslag, bijvoorbeeld door nieuwe transportmethoden door leveranciers.

Samenvattend kader aanbevelingen

In totaal zijn er drie aanbevelingen gedaan:

- **Aanbeveling 1. Cateringbeleid**

De eerste aanbeveling heeft betrekking op gap 1 t/m 3 uit paragraaf 7.1 en conclusie 1 t/m 3 uit paragraaf 8.3. Het beleid is opgesteld met behulp van het organisatiebesturingsmodel van Kaplan en Norton (2001). Het resultaat van het gebruik van het desbetreffende model is dat alle betrokken medewerkers van de provincie op de hoogte zijn van de normen en waarden omtrent de catering. De activiteiten op de drie besturingsniveaus worden op elkaar afgestemd. De missie, visie, doelen en doelstellingen vertegenwoordigen het strategische en tactische niveau. De operationele uitwerking is gericht op het cateringconcept van de ontvangst- en vergaderfunctie.

- **Aanbeveling 2. Dienstverlening**

De tweede aanbeveling heeft betrekking op gap 4 uit paragraaf 7.1 en conclusie 4 uit paragraaf 8.3. Een optimale dienstverlening ontstaat door een naadloze afstemming van de dienstverlener, de dienst en de afnemer. De dienst wordt geoptimaliseerd door de uitlijning met het bij de eerste punt aanbevolen cateringbeleid. Er wordt aanbevolen om de afnemer centraal te stellen. Dit kan uit meerdere invalshoeken verklaart worden.

- **Aanbeveling 3. Benut factoren**

De derde aanbeveling heeft betrekking op gap 5 uit paragraaf 7.1 en conclusie 5 uit paragraaf 8.3. Het derde advies luidt: maak gebruik van de factoren met een positieve uitwerking op de provincie en houdt een defensieve houding tegen de factoren die een negatieve uitwerking hebben op de provincie. De positieve factoren zijn de kundige medewerkers, het ruimte voor

initiatief, de technologische mogelijkheden en de groeiende consumenteninteresse duurzaamheid. De negatieve factoren zijn de deels bureaucratische organisatie en de grote hoeveelheid oudere medewerkers. De positieve factoren helpen de provincie zich te onderscheiden.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk is een implementatieplan weergegeven. Zo is er in dit hoofdstuk een omschrijving van het gewenste resultaat te vinden, zijn de gevolgen van de implementatie omschreven en is een risicoanalyse gemaakt. Bij de te nemen stappen is een mijlpalenplanning weergegeven. Bij het opstellen van dit implementatieplan zijn het 'Basisdocument Implementatieplan' van Kennisnet (Kennisnet, 2012) en het 'Voorbeeld opzet implementatieplan' van Nevi (Nevi, 2016) ter inspiratie gebruikt.

10.1 Scope en afbakening

Hoofdstuk 9 geeft de aanbevelingen weer. De eerste aanbeveling is het opzetten van een cateringbeleid, waarvoor tevens een uitwerking is gegeven. De operationele uitwerking van de strategische en tactische lagen is toegespitst op de ontvangst- en vergadervoorzieningen. Dit implementatieplan is gericht op het aanbevolen scenario voor de operationele uitwerkingen van de missie, visie, doelen en doelstellingen op de ontvangst- en vergadervoorzieningen. Dit betreft de scope van dit implementatieplan. Ook de tweede en derde aanbeveling zitten in de scope; met de twee aanbevelingen wordt rekening gehouden bij de implementatie. De andere cateringvoorzieningen vallen buiten de scope. Hoewel de renovatie van het C en D gebouw in tabel 10.1 voor de duidelijkheid weer is gegeven, valt deze buiten de scope. Ook de inrichting van de hal valt er buiten.

10.2 Actielijst

In tabel 10.1 is de actielijst weergegeven. Actie 1 is het startpunt van de implementatie. De stappen 2 t/m 5 vinden gedurende de verbouwing plaats. Bij elke actie is een bondige beschrijving weergegeven. De acties kunnen geschaard worden onder het niveau operationeel. Het zijn uitwerkingen van de strategische en tactische adviezen, in combinatie met de operationele uitwerking, allen weergegeven in 9.1.

Nr.	Actie	Beschrijving
1.	Renovatie	De eerste actie is direct de grootste: de renovatie van het C-gebouw. De vergaderruimtes worden aangepast, waarbij er in de hal een lunchbuffet geplaatst dient te worden. Dit buffet is flexibel inzetbaar en indeelbaar. Er dient rekening gehouden te worden met water- en stroomtoevoer. Informatievoorzieningen bij de producten zijn belangrijk gebleken, zoals omschreven in 5.1.2 en 5.2. Het bieden van informatievoorzieningen rondom producten is een succesfactor als het gaat om verduurzaming van de catering, blijkt uit de externe interviews en is daarnaast een wens van de interne consument, zo is gebleken uit de interne enquête. De informatievoorzieningen dienen echter wel duurzaam te zijn, geadviseerd worden krijtbordjes. Hierop kan het desbetreffende product of de desbetreffende producten omschreven worden. Naast het lunchbuffet dienen er koffiemachines te komen voor in de centrale hal. De koffievoorzieningen dienen zowel betaald (de koffiebar) als onbetaald (koffiemachines) te zijn.
2.	Projectgroep	Er dient een projectgroep opgezet te worden voor het bepalen van de inhoud en de presentatie van het buffet. Door de multifunctionaliteit van het buffet kan het assortiment periodiek wisselen. Op basis van het veldonderzoek, omschreven in hoofdstuk 5, wordt een combinatie van klassieke brood-items (duurzaam en gezond), verse salades en moderne items, ingespeeld op de trends en ontwikkelingen. Bij het samenstellen van het assortiment is rekening gehouden met de randvoorwaarden van dit onderzoek, de grote groep oudere medewerkers en de trends en ontwikkelingen binnen de

		cateringsector. Ook de presentatie van de producten zal bepaald moeten worden. Door het flexibele buffet kan er in de presentatie gevarieerd worden.
3.	Personeel	Het personeel dat in de huidige situatie de lunches in de vergaderzalen rond brengt zal in de toekomstige situatie het lunchbuffet verzorgen. Het takenpakket van het personeel zal veranderen: één medewerker dient achter de koffiebar te staan, de andere medewerkers verrichten werkzaamheden rondom het buffet. De medewerkers krijgen een rol waarin zij de lunches nog steeds gereed maken, maar daarnaast geven zij, desgewenst, informatie over producten en leiden zij het concept in goede banen. De medewerkers zullen, door de veranderende rol, geïnstrueerd moeten worden over het nieuwe concept.
4.	Communicatieplan	Het concept zal intern gecommuniceerd moeten worden. Dit kan door middel van het Binnenplein. Daarnaast kan tijdens het reserveren in TOPdesk geattendeerd worden op het nieuwe concept. De projectgroep, actie 1, is hier verantwoordelijk voor. Daarnaast spelen de medewerkers hier een rol: zij krijgen bij de uitvoering van het concept de kans om de deelnemers van de vergaderingen te instrueren over het nieuwe concept.
5.	Vervolgonderzoeken	Ter opvolging van dit onderzoek kunnen er twee vervolgonderzoeken worden uitgevoerd: een onderzoek naar de volwassenheid van de markt op het gebied van duurzame catering (door een student, als stage-opdracht) en een onderzoek naar het daadwerkelijke cateringgebruik tijdens vergaderingen. Dit laatste onderzoek geeft weer wat de inhoud van het buffet zou moeten zijn, gebaseerd op het cateringgebruik. De verspilling wordt hierdoor terug vermindert.

Tabel 10.1 Actielijst

Na de daadwerkelijke invoering van het concept volgt er een maand waarin de resultaten van het concept in de gaten worden gehouden. Dit kan gezien worden als proefperiode, in de strokenplanning in bijlage 16 weergegeven als 'pilot'.

10.3 Risico's en maatregelen

Gedurende de uitvoering van de acties uit de actielijst bestaan er enkele risico's. In de onderstaande tabel zijn aan de acties risico's verbonden. De tabel bevat een nummering van de risico's, een beschrijving van de risico's, een beschrijving van de impact en kans van het risico, de te nemen maatregel(en) en de eigenaar van het risico.

Nr.	Risico	Impact en kans	Te nemen maatregel(en)	Eigenaar
1.	<u>Beheersbaarheid</u> De beheersbaarheid in dit concept is een risico waar rekening mee gehouden dient te worden. Door het lunchbuffet in een openbare ruimte te plaatsen dient het risico zich aan dat niet-	De hoeveelheid producten in het buffet is afgestemd op het aantal deelnemers van de geboekte vergaderingen. Er is altijd een marge, maar bij teveel afname van niet-deelnemers zal er	• Communicatie • Op termijn onderzoek naar incidenten	• Bureau dienstverlening • Operationele laag catering

	deelnemers van vergaderingen gebruik maken van het buffet.	te weinig overblijven voor de groep waarvoor het buffet bestemd is. Naast het kostenaspect gaat ook het dienstverleningsniveau achteruit. Kans: 4		
2.	<u>Leveranciersmarkt</u> De SWOT-matrix in paragraaf 7.2 geeft het niet klaar zijn van de markt als bedreiging weer. Binnen dit scenario kan dit gekenmerkt worden als een projectrisico.	Als de markt nog niet klaar is voor de gewenste verduurzamingsslag, bestaat er het risico dat het assortiment van het lunchbuffet niet zo duurzaam zal zijn als in 9.1 ten doel is gesteld: 75%. Kans: 2	• Aanvullend marktonderzoek 1	• Bureau dienstverlening (stagiaire)
3.	<u>Kosten</u> De kans bestaat dat de kosten van de verduurzaming van het assortiment hoge kosten met zich mee brengt.	Wanneer de kosten van de duurzame producten erg hoog blijken te zijn, kan er voor gekozen worden om de verduurzaming in mindere mate door te voeren. De renovatie geeft juist de ultieme kans om het concept op de schop te nemen. Kans: 3	• Aanvullend marktonderzoek 1	• Bureau dienstverlening (stagiaire)
4.	<u>Behaviour</u> Na de invoering van het nieuwe concept is het van belang dat er een gedragsverandering plaats vindt, waarin de deelnemers van de vergaderingen buiten de zaal van de lunch gebruik maken.	Het risico bestaat dat de deelnemers de lunch mee naar binnen nemen, waarbij het concept haar doel voorbij schiet. Kans: 4	• Communicatie • Actief corrigeren	• Bureau dienstverlening • Operationele laag catering

Tabel 10.2 Risico's en maatregelen

De kans van het risico is in de derde kolom weergegeven, waarbij geldt: 0 = geen kans, 5 = erg grote kans.

10.4 Uitgangspunten van het implementatieplan

De renovatie van het C gebouw biedt een kans om de cateringvoorzieningen binnen dit deel van het gebouw enigszins geruisloos een nieuwe insteek te geven. Het nieuwe concept is middels de gewogen-factorscore-methode, weergegeven in bijlage 15.2, als best passend gebleken. De implementatie verloopt als een 'big bang', wat wil zeggen dat er geen geleidelijke verandering plaats vindt, maar dat de verandering in één keer plaats vindt. Deze aanpak past het beste bij de omgeving waarin de implementatie plaats vindt.

10.5 Planning

De actielijst is in deze paragraaf verwerkt in een strokenplanning. De volledige strokenplanning, waarin de acties concreter zijn gemaakt en er mijlpalen zijn aangegeven, is weergegeven in bijlage 16. Tabel 10.3 geeft enkel de fasen weer, inclusief de totale doorlooptijd in weken en daarbij een specificatie van de desbetreffende weken.

Fase	Tijd	Weken						
Initiatiefase	3	3 t/m 5						
Definitiefase	16		6 t/m 21					
Ontwerpfase	24			22 t/m 45				
Vorbereidingsfase	6				-5 t/m 0			
Realisatiefase	5					1 t/m 5		
Nazorgfase	---							---

Tabel 10.3 Strokenplanning

De weeknummers staan voor de werkelijke weeknummers van 2016. De initiatiefase en de definitiefase zijn al uitgevoerd, dat is gedurende de onderzoeksperiode van dit onderzoek gebeurd. De ontwerpfase vindt aansluitend aan de eerste twee fasen plaats. De voorbereidingsfase en de realisatiefase zullen plaats vinden rondom de voltooiing van de renovatie. De weeknummers stellen de weken vóór (- weken) en na de voltooiing voor. De nazorgfase heeft geen tijdspanne. De nazorg is in feite een cyclisch proces, wat op continue basis plaats zal vinden.

Samenvattend kader implementatie

Dit implementatieplan is gericht op het aanbevolen scenario voor de operationele uitwerkingen van de missie, visie, doelen en doelstellingen op de ontvangst- en vergadervoorzieningen. Dit betreft dan ook de scope van dit implementatieplan. Ook de tweede en derde aanbeveling zitten in de scope; met deze twee aanbevelingen wordt rekening gehouden bij de implementatie. De andere cateringvoorzieningen vallen buiten de scope van dit implementatieplan.

De kernpunten uit de actielijst zijn: renovatie, projectgroep, personeel, communicatieplan en vervolgonderzoeken. De benoemde projectrisico's zijn: beheersbaarheid, leveranciersmarkt, kosten en behaviour.

De implementatie zal als een 'big bang' verlopen. Deze aanpak past het beste bij de omgeving van de implementatie. In de strokenplanning, weergegeven in bijlage 16, is er onderscheid gemaakt tussen een vijftal fasen: initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase en de nazorgfase. Binnen deze fasen zijn de acties uit de actielijst geplaatst.

11. Bedrijfskundige consequenties

De implementatie van het advies brengt consequenties met zich mee. De uitwerking van de geadviseerde missie, visie, doelen en doelstellingen op het operationele niveau van de cateringvoorzieningen voor de ontvangst- en vergaderfunctie en de implementatie hiervan brengen de consequenties mee die in dit hoofdstuk weergegeven zijn.

11.1 Bedrijfsorganisatorische consequenties

Op organisatorisch niveau liggen de grootste risico's en zijn de meeste consequenties. Dit heeft vooral te maken met de acceptatie van het nieuwe concept. Niet alleen de wijze van lunchen tijdens de vergadering verandert, ook het assortiment wordt aangepast. Uit de enquête, waarvan de resultaten in paragraaf 5.2 zijn weergegeven, is gebleken dat er draagvlak is voor de verduurzaming van de catering binnen het provinciehuis. De ontvangst- en vergadervoorzieningen zijn het slechtst beoordeeld, verbeteringen zouden al snel opgemerkt moeten worden. Door de communicatie en operationele werkzaamheden op elkaar af te stemmen, kan er synergie bereikt worden. De grootste organisatorische consequentie is dus de daadwerkelijke naleving van het concept. Dit aspect is in paragraaf 10.3 weergegeven als risico. Het risico bestaat dat de lunch van het buffet wordt gehaald, waarna het in de zalen opgegeten wordt, maar ook dat medewerkers waarvoor het buffet niet bedoeld is er toch gebruik van maken. De eerder genoemde communicatie en operationele werkzaamheden, die samen synergie vormen, kunnen creëren zijn hierin de oplossing. Communicatie, waardoor het concept helder is. Via TOPdesk zou het nieuwe concept toegelicht kunnen worden, ook het Binnenplein is hier een geschikt middel voor. Gedurende de lunch betreft communicatie de begeleiding van de medewerkers van de catering. De medewerkers krijgen in feite een andere rol binnen de cateringdienst voor vergaderingen. Op de lange termijn zal er gewinning ontstaan en zal het grote deel van de medewerkers bekend zijn met het concept, waardoor de beheersbaarheid verbetert.

11.2 Personele consequenties

De implementatie van het nieuwe concept heeft geringe personele consequenties. In de nieuwe situatie zou dezelfde personele bezetting als in de huidige situatie geschikt moeten zijn. Waar de medewerkers in de huidige situatie de lunches naar de zalen brengen, zullen zij na de implementatie het lunchbuffet gereed maken en vervolgens assisteren waar nodig. Ook zal het concept in goede banen geleid moeten worden, wat in de opstartfase meer zorg nodig zal hebben dan in de fase waarin het concept voor iedereen duidelijk is. Het takenpakket van de medewerkers krijgt een iets andere invulling, maar dit is geen ingrijpende aanpassing. De medewerkers krijgen dus, zoals in 11.1 aangegeven, een andere rol binnen de cateringdienst voor vergaderingen. De medewerkers krijgen een rol waarin zij de lunches nog steeds gereed maken, maar daarnaast geven zij, desgewenst, informatie over producten en leiden zij het concept in goede banen.

11.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf zijn de financiële consequenties van het geadviseerde cateringconcept, omschreven in paragraaf 9.1, weergegeven. Bijlage 17 geeft de berekeningen van de lasten en baten weer. De bedragen zoals weergegeven in de tabellen 11.1 en 11.2 zijn de afgeronde bedragen van de bedragen zoals weergegeven in bijlage 17.

11.3.1 Lasten

De lasten van de implementatie van het nieuwe cateringconcept voor de ontvangst- en vergadervoorzieningen in het C-gebouw zijn in tabel 11.1 per actie uit paragraaf 10.2 weergegeven.

Actie	Post	Lasten
1. Renovatie	Cateringfaciliteiten Informatievoorzieningen	€- €33,-
2. Projectgroep	Projectkosten	€2.000,-
3. Personeel	Informatiebijeenkomst	€2.000,-
4. Communicatieplan	Communicatie intern	€1.460,-
5. Vervolgonderzoeken	Marktonderzoek Onderzoek naar gebruik	€1.460,- €-
Onvoorziene lasten (10%)		€695,-
Totale lasten		€7.650,-

Tabel 11.1 Lasten implementatie geadviseerd cateringconcept

De onvoorziene lasten bedragen 10% van de totale lasten. De lasten van actie 1 in dit overzicht geven geen compleet beeld. De kosten van het lunchbuffet zijn sterk afhankelijk van het soort buffet, het formaat, het materiaal en de bijbehorende materialen. De kosten van de koffiemachines zijn sterk afhankelijk van het soort machine en het luxe-niveau. De prijzen tussen de verschillende uitvoeringen van lunchbuffetten en koffiemachines variëren te veel om in dit overzicht een bedrag te bepalen.

11.3.2 Baten

De baten van de implementatie zijn minder eenvoudig uit te drukken dan de lasten, omdat ze minder financieel van aard zijn. 11.2 geeft de besparing weer die gerealiseerd wordt door de afname van verspilling per jaar.

Post	Besparing
Verspilling	€7.765,-

Tabel 11.2 Besparing implementatie geadviseerd cateringconcept

Een kanttekening bij de besparing, wat een fractie is van de totale waarde van de leveringen van Cuisine Royale, ruim €119.000,-, is dat de verspilling bij de reguliere vergaderingen niet is meegenomen. Het bedrag zal in werkelijkheid dus hoger uitvallen.

Naast deze kwantitatieve besparing zijn er kwalitatieve baten te benoemen. Ten eerste draagt de inrichting van de cateringvoorzieningen bij aan de uniformiteit van de organisatie: het concept sluit aan bij Het Nieuwe Werken en het concept sluit aan bij het coalitieakkoord. Daarnaast creëert het concept een écht pauze moment, waarin deelnemers van vergaderingen en bijeenkomsten met elkaar het gesprek aan kunnen gaan over onderwerpen uit de bijeenkomst, of juist ter ontspanning over andere zaken. Het concept, waarbij de cateringmedewerkers zichtbaarder zijn dan in de huidige situatie, zorgt er voor dat er een persoonlijke dienstverlening ontstaat.

11.3.3 Interpretatie lasten en baten

De lasten zijn voor een gedeelte weergegeven. Het andere deel van de lasten kunnen gezien worden als investering. De precieze bedragen hangen echter af van teveel factoren om in dit hoofdstuk een bedrag weer te geven. Door het lunchbuffet in te richten, kan er bijna €10.000,- per jaar bespaard worden. De terugverdientijd van de investeringen en lasten is afhankelijk van de kosten van de investeringen. Op het totale bedrag van de leveranciers, weergegeven in 3.5, kan de besparing bijna verwaarloosd worden. De gedachte achter het bedrag is in dit geval veel belangrijker en heeft tegelijkertijd ook veel meer impact. Er wordt per jaar voor bijna €10.000,- aan voedsel weggegooid. Dit past totaal niet bij de verduurzamingswens.

Samenvattend kader bedrijfskundige consequenties

De bedrijfskundige consequenties zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- **Bedrijfsorganisatorische consequenties**

Op organisatorisch niveau liggen de grootste risico's en zijn de meeste consequenties. Dit heeft vooral te maken met de acceptatie van het nieuwe concept. De grootste organisatorische consequentie is dus de daadwerkelijke naleving van het concept. Dit aspect is in paragraaf 10.3 weergegeven als risico.

- **Personele consequenties**

De implementatie van het nieuwe concept heeft geringe personele consequenties. In de nieuwe situatie zou dezelfde personele bezetting als in de huidige situatie geschikt moeten zijn.

- **Financiële consequenties**

De lasten bedragen €7.650,-. De kosten van het lunchbuffet zijn sterk afhankelijk van het soort buffet, het formaat, het materiaal en de bijbehorende materialen. De kosten van de koffiemachines zijn sterk afhankelijk van het soort machine en het luxe-niveau. De kosten voor deze investeringen zijn niet in dit bedrag meegenomen.

De besparing, door een vermindering in de verspilling, bedraagt €7.765,-. Kwalitatieve baten zijn de bijdrage aan de uniformiteit van de organisatie, de bijdrage aan de vergaderingen en bijeenkomsten en de persoonlijkheid van de dienstverlening.

12. Beschouwing

Dit afsluitende hoofdstuk gaat in op de replicateerbaarheid van het onderzoek, de meerwaarde van het onderzoek en voorgestelde vervolgonderzoeken.

12.1 Repliceerbaarheid

Repliceerbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de herhaalbaarheid van een onderzoek. Als een onderzoek repliceerbaar is, kan het onderzoek door een ander persoon overgedaan kunnen worden, zonder dat daar andere resultaten uit komen. De resultaten mogen niet normatief en/of speculatief zijn. De repliceerbaarheid van een onderzoek is een kwaliteitscriterium van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2010; Willems & van Zwieten, 2009).

Dit onderzoek is voor een groot deel repliceerbaar te noemen. Dit heeft vooral te maken met de gebruikte methoden van onderzoek, beschreven in hoofdstuk 1. Het startpunt van dit onderzoek is de organisatieanalyse geweest, waarvoor zowel het DESTEP-model als het 7-S-model zijn gebruikt. De resultaten hebben een deel van de input voor de analyse, hoofdstuk 7, gevormd. Het theoretisch onderzoek is gebaseerd op de hoofdvraag en de deelvragen, die als leidraad voor dit onderzoek hebben gefungeerd. Het veldonderzoek is opgezet met behulp van de hoofdthema's uit het theoretisch onderzoek. Het theoretisch kader en het veldonderzoek hebben het tweede deel van de input voor de analyse die is weergegeven in hoofdstuk 7 gevormd. De huidige en gewenste situatie zijn in kaart gebracht, waarna de gaps zijn weergegeven in hoofdstuk 7. De analyse van de huidige en gewenste situatie en de interne en externe organisatie hebben geleid tot kernpunten, op basis waarvan conclusies zijn opgesteld. De aanbevelingen weergegeven in hoofdstuk 9 zijn op hun beurt gebaseerd op de conclusies. De afgewogen scenario's in de aanbeveling zijn opgesteld naar aanleiding van de concepten zoals bij de extern geïnterviewden. De bedrijfskundige consequenties zijn opgesteld op basis van het implementatieplan. De onderdelen van dit rapport zijn allemaal met elkaar verbonden; het ene onderdeel vormt de input van het andere onderdeel. Wanneer het onderzoek precies herhaald wordt, zullen er waarschijnlijk dezelfde resultaten uitkomen, mits er met dezelfde modellen en onderzoeksmethoden wordt gewerkt.

12.2 Meerwaarde onderzoek

De meerwaarde van dit onderzoek is primair voor de provinciale organisatie van Zuid-Holland. Zij krijgen door dit onderzoek zicht op hoe er met de randvoorwaarden van het onderzoek, weergegeven in paragraaf 1.4.2, omgegaan wordt bij andere provincies, gemeenten en congreslocaties. Een kanttekening hierbij is, dat de cateringvoorzieningen bij de desbetreffende werkomgeving moeten passen. Daar waar een concept goed bij de ene organisatie past, is dit niet zo bij de andere organisatie, op basis van de fysieke situatie van het pand, de organisatiecultuur en/of de missie en visie. Ook verschaft het de provincie inzicht in de behoeften van de medewerkers binnen het provinciehuis op het gebied van catering en duurzaamheid. Daarnaast geeft de enquête een beeld van de algemene tevredenheid over het personeelsrestaurant, het Grand Café en de ontvangst- en vergadervoorzieningen. Secundair zouden de onderzoeksresultaten, mits toegespitst op de specifieke situatie en organisatie, ook gebruikt kunnen worden door andere (gelijksoortige) organisaties. Ze zouden gebruikt kunnen worden ter inspiratie voor optimalisatie, maar de onderzoeksopzet zou ook gebruikt kunnen worden voor een eigen onderzoek.

12.3 Vervolgonderzoeken

Er worden twee vervolgonderzoeken geadviseerd: een onderzoek naar de volwassenheid van de duurzame catering markt, waarbij het kostenaspect van duurzame voeding wordt meegenomen. Er wordt geadviseerd om de onderzoeken door een HBO stagiaire uit te laten voeren. Het tweede onderzoek, over het daadwerkelijke gebruik kan door de medewerkers van de catering gedurende de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd.

Bibliografie

- Acknowledge. (2015). *Top 10 technologie trends voor 2016*. Opgehaald van Acknowledge: <https://www.acknowledge.nl/blog/top-10-technologie-trends-voor-2016/>
- Bidvest Deli XL. (2016, Maart 9). *Natuurlijk verantwoord*. Opgehaald van Bidvest Deli XL: <https://www.delixl.nl/assortiment/natuurlijkverantwoord/index.jsp>
- Boomsma, S., & Borrendam, v. A. (2010). Kwaliteit van dienstverlening. In B. S., & v. A. Borrendam, *Kwaliteit van dienstverlening* (pp. 22-25). Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J. (2005). Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief. *Management en Consulting*, 21-23.
- CBS. (2014). *Monitor Duurzaam Nederland 2014*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/4C92327D-B9C8-4BB5-9F46-5914F4D9B3A4/0/monitorduurzaamnederland2014indicatorenrapportpub.pdf>
- CBS. (2015). *CBS StatLine | Bevolking naar leeftijd*. Opgehaald van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=03759NED&D1=0&D2=119-128&D3=13&D4=I&HDR=G3,G2&STB=T,G1&VW=T>
- CBS. (2015, September 25). *Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per bedrijfstak*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/ziekteverzuim-verschilt-aanzienlijk-per-bedrijfstak>
- Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review OnPoint*, 67-76.
- Cozijnsen, A. (1992). Organisatiediagnose en organisatieverandering. In A. Cozijnsen, *Organisatiediagnose en organisatieverandering* (pp. 115-128). Aphen aan Den Rijn: Wolters Kluwer.
- de Rijke, K. (2015). Trends in bedrijfscatering | Wie is de eindgebruiker? *FACTO Magazine*, 23 - 25. Opgehaald van Hospitality group: <http://www.hospitality-group.nl/wp-content/uploads/2016/01/Facto-10-2015-trends-in-catering.pdf>
- Dossierduurzaam. (2016, Maart 6). *Dossier duurzaam 2015*. Opgehaald van Dossierduurzaam: http://www4.2r-it services.nl/Cms_Data/Contents/DossierDuurzaamDB/Media/pdfs/Infographic-2-v3.pdf
- Encyclo. (2016, Maart 13). *Docking station*. Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/docking%20station>
- Erich, M. (2012). *Food 2030*. Opgehaald van ING Economisch Bureau: https://www.ing.nl/media/ING_food-2030-samenwerking-vanuit-een-nieuwe-mindset_tcm162-73044.pdf
- Europa decentraal. (2016, Maart 6). *Milieu en klimaat*. Opgehaald van Europa decentraal: <https://www.europadecentraal.nl/onderwerp/klimaat-energie-en-duurzaamheid/>
- FMM. (2015, juni 29). *Hutten weer beste bedrijfscateraar van Nederland*. Opgehaald van FMM: <https://www.fmm.nl/topics/facilitaire-dienstverlening-gebouwbeheer/nieuws/hutten-weer-beste-bedrijfscateraar-van-nederland>

- Gelderman, K., & Albronda, B. (2013). Professioneel inkopen. In K. Gelderman, & B. Albronda, *Professioneel inkopen* (p. 239). Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
- Handy, C. (1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. London: Souvenir Press.
- Hanos. (2016, Maart 9). *Ik kOOK bewust*. Opgehaald van Hanos: <http://www.hanos.nl/Inspiratie/Ik-kOOK-Bewust.htm>
- ING Economisch Bureau. (2016, Februari). *Foodservice in beweging | Sectorvisie Foodservice 2016*. Opgehaald van ING: <http://www.agf.nl/nieuws/2016/0226/INGrapport.pdf>
- Interprovinciaal Overleg. (2016, Maart 18). *Europa*. Opgehaald van Interprovinciaal Overleg: <http://www.iponl.nl/overige-beleidsvelden/europa>
- IPO. (2014, Juni). *Personeelsmonitor*. Opgehaald van IPO: http://www.iponl.nl/files/2814/0378/5614/Personeelsmonitor_2013.pdf
- Kaplan, R., & Norton, R. (2001). *The Strategy-focused organization*. Harvard Business School.
- Kennisnet. (2012, april). *Basisdocument Implementatieplan*. Opgehaald van Kennisnet: http://archieff.kennisnet.nl/fileadmin/contentelementen/kennisnet/Ict-en_informatiemanagement/Basisdocument_-_Implementatieplan_-_versie_april_2012.pdf
- Kennisportal Inkoop. (2016, Maart 23). *Duurzaam inkopen*. Opgehaald van Inkoopportal: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen
- KNMI. (2015). *KNMI'14-klimaatscenario's voor Nederland; Leidraad voor professionals in klimaatadaptatie*. De Bilt: KNMI. Opgehaald van KNMI.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouwenhoven, P. (2016, April 7). Interview Art Centre Delft. (L. Pepping, Interviewer)
- Kouwenhoven, P., Leusink, F., van der Kruk, A., van Diepen, A.-M., & Leferink, M. (sd). (L. Pepping, Interviewer)
- Leferink, M. (2016, Maart 25). Interview Van Nelle Fabriek. (L. Pepping, Interviewer)
- LEI Wageningen UR. (2015, Oktober 28). *Duurzaam voedsel*. Opgehaald van Agrimatie: <http://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2810&indicatorID=2662>
- Lekkerland Nederland. (2016, Maart 9). *De pijlers en werkterreinen van Corporate Responsibility*. Opgehaald van Lekkerland Nederland: http://www.lekkerland.nl/le/nl/verantwoordelijkheid/corporate_responsibility/de_pijlers_en_werkterreinen/de_pijlers_en_werkterreinen.html
- Leusink, F. (2016, April 21). Interview provincie Flevoland. (L. Pepping, Interviewer)
- Logatcheva, K. (2016, Maart 6). *Monitor duurzaam voedsel 2014 | Consumentenbestedingen*. Opgehaald van Lei Wageningen UR: <http://edepot.wur.nl/361052>

- Loket Provincie Zuid-Holland. (2016). Nieuwe reservering dienst | Catering. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
- Luetkenhues, A. (2016, Februari 1). PZH gebouw C PvE. Zoetermeer, Zuid-Holland, Nederland: STEVENS VAN DIJCK bouwmanagers en adviseurs BV.
- Maas, G., & Pleunis, J. (2006). Facility Management. In G. Maas, & J. Pleunis, *Facility Management* (pp. 365-367). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Makro. (2016, Maart 9). *Duurzaam*. Opgehaald van Makro: <https://www.makro.nl/zoeken?q=duurzaam>
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2009). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. In J. Marcus, & N. Van Dam, *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (pp. 467-503). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2009). Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. In E. p. Management, *Marcus, J.; Van Dam, N.* (pp. 75-125). Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2016, april 18). *COROP subregio's*. Opgehaald van RegioAtlas: http://www.regioatlas.nl/indelingen/indelingen_indeling/t/corop_subregio_s
- Ministerie van Economische Zaken. (2014). *Monitor Duurzaam Voedsel 2013*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Mulders, M. (2014). *111 Managementmodellen*. Houten: Noordhoff uitgevers.
- Mullins, L. (2007). *Management van gedrag: Individu, team en organisatie*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Nevi. (2016, april 14). *Voorbeeld opzet implementatieplan*. Opgehaald van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/IKL-IKL-form-001-bl.pdf>
- Nieuwenhuyzen, L., & Visscher, M. (2015). Wereldspeler met groeikansen | Economische Monitor Zuid-Holland 2015. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 83-85.
- Personeelsbezetting. (2016, April 21). *Personeelsbezetting en personeelsformatie*. Opgehaald van Personeelsbezetting: <http://www.personeelsbezetting.nl/>
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2013). *Demografische ontwikkelingen 2010-2040*. Opgehaald van PBL: http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf
- Platform Verduurzaming Voedsel. (2016, Maart 9). *De kracht van ketensamenwerking*. Opgehaald van Veneca: http://www.veneca.nl/media/267_1.pdf
- Provincie Flevoland. (2015). *Flevoland: innovatief en ondernemend | Coalitieakkoord 2015-2019*. Lelystad: Provincie Flevoland.
- Provincie Noord-Holland. (2015). *Ruimte voor Groei - Coalitieakkoord 2015-2019*. Haarlem: Provincie Noord-Holland.

- Provincie Zuid-Holland. (2015). *Hoofdlijnenakkoord 2015-2019 | Zuid-Holland: slimmer, schoner en sterker*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2015, September 18). Koers, rol, organisatie en werkstijl PZH. *De ontwikkeling van koers, rol, organisatie en werkstijl PZH*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2015, Juli). *Programmaplan Provincie van Waarde*. Opgehaald van IDMS: http://idms/livelink/livelink.exe/fetch/2000/16719/22324156/123287840/514865431/Programmaplan_Provincie_van_Waarde_definitief.pdf?nodeid=522892377&vernum=-2
- Provincie Zuid-Holland. (2016, Januari 12). Afdelingsplan Facilitaire Zaken 2016. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
- Provincie Zuid-Holland. (2016, Maart 9). *Bestuur*. Opgehaald van Provincie Zuid-Holland: <http://www.zuid-holland.nl/overons/bestuur-zh/>
- Provincie Zuid-Holland. (2016, Maart 6). *Economie*. Opgehaald van Provincie Zuid-Holland: <http://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/economie-energie/>
- Provincie Zuid-Holland. (2016, April 21). Management Dashboard. *Management Dashboard*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland. (2016, april 18). *Missie en visie*. Opgehaald van Provincie Zuid-Holland: <http://www.zuid-holland.nl/overons/missie-visie/>
- Provincie Zuid-Holland. (2016). *Totaal leveranciers met inkoopgroepen*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Quinn, J., & Gagnon, C. (1986). Will Services Follow Manufacturing into Decline? *Harvard Business Review*, 95-103.
- Rabobank. (2015, December 28). *Kennis en en Economisch Onderzoek | Rabobank*. Opgehaald van Werken, leren en pensioneren: op weg naar meer flexibiliteit?: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/december/werken-leren-en-pensioneren-op-weg-naar-meer-flexibiliteit/>
- Rhoon, M. v. (2014). *Traject No Waste*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Rijksoverheid. (2016, Maart 6). *Europa 2020*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/europese-unie/inhoud/europa-2020>
- Rijksoverheid. (2016, Maart 6). *Gevolgen klimaatverandering*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/inhoud/gevolgen-klimaatverandering>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). Management | Elfde editie. In S. Robbins, & M. Coulter, *Management | Elfde editie* (pp. 304-306). Amsterdam: Pearson Benelux bv.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Sligro. (2016, Maart 9). *MVO | Wat we doen*. Opgehaald van Sligro: <http://www.sligro.nl/over-sligro/verantwoord-ondernemen/wat-we-doen.htm>

- Smulders, S. (2016, Februari 16). *Van functiegericht naar taakgericht denken*. Opgehaald van Werken20: <http://www.werken20.nl/blogs-over-nieuwe-werken/organisatie-bedrijf/6655/van-functiegericht-naar-taakgericht-denken/>
- Staat van Zuid-Holland. (2016, Februari 17). *Arbeidsmarkt*. Opgehaald van Staat van Zuid-Holland: <http://staatvan.zuid-holland.nl/Paginas/Factsheets/Arbeidsmarkt.aspx>
- Steekproefcalculator. (2016, April 21). *Steekproefcalculator*. Opgehaald van Steekproefcalculator: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs . (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*. Opgehaald van United Nations | General Assembly: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>
- Van Dam, A. (2016, Februari 15). *Organiseer een zakelijke bijeenkomsten met resultaat*. Opgehaald van Arjan van Dijk: <http://www.arjanvandijk.nl/effectievemeetings/>
- van der Kruk, A. (2016, April 4). Interview gemeente Rijswijk. (L. Pepping, Interviewer)
- van der Sande, K. (2016, Maart 31). Interview gemeente Eindhoven. (L. Pepping, Interviewer)
- van Diepen, A. (2016, Maart 30). Interview provincie Noord-Holland. (L. Pepping, Interviewer)
- van Looy, B., Gemmel, P., & van Dierdonck, R. (2003). Services Management | An Integrated Approach. In B. van Looy, P. Gemmel, & R. van Dierdonck, *Services Management | An Integrated Approach* (pp. 10 - 11). Essex: Pearson Education Limited.
- vanDale. (2016, Februari 24). *Betekenis 'Duurzaam'*. Opgehaald van vanDale: <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=duurzaam&lang=nn#.VsRr5o-cHmJ>
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Voedingscentrum. (2016, Maart 9). *Keurmerken*. Opgehaald van Voedingscentrum: <http://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/keurmerken.aspx>
- Wilkening, E. (1981, November). *Iowa State University*. Opgehaald van How farm people accept new ideas: <http://www.soc.iastate.edu/extension/pub/comm/SP15.pdf>
- Willems, D., & van Zwieten, M. (2009, April 9). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van H&W: <http://www.henw.org/archief/volledig/id2715-waardering-van-kwalitatief-onderzoek.html>