

## **Benchmark Horeca in MFA's**

Deze rapportage bevat de uitkomsten van de benchmark Horeca in multifunctionele accommodaties. PRIMO nh wil haar klanten met behulp van kennis over de exploitatie beter kunnen bedienen.

**Oktober 2009**

**Purmerend, Haarlem**

**Primo-nh, Tracé-organisatieadvies**

## Inhoud

1. Inleiding .....	2
2. Algemene typering .....	4
3. Horecaprofiel.....	6
4. Dienstverlening.....	8
5. Organisatie .....	9
6. Financiën .....	10
7. Conclusies en tips voor horeca in MFA's.....	13
Bijlage    cijfers per locatie .....	15

## 1. Inleiding

De provincie Noord-Holland ondersteunt vanuit haar sociaal beleid de komst van multifunctionele accommodaties (MFA's). Dit doet zij om meerdere redenen: MFA's kunnen doordat meerdere instellingen gaan samenwonen, synergie in de samenwerking creëren, die een meerwaarde heeft voor de werkzaamheden van de betreffende instellingen. Daarnaast kan de komst van een MFA in een dorp of kleine kern de redding betekenen voor het behoud van de laatste voorzieningen in dat dorp of die kern en daarmee een belangrijke bijdrage leveren voor de leefbaarheid. Deze benchmark is tot stand gekomen in opdracht van de provincie Noord-Holland.

PRIMO nh heeft sinds enkele jaren een steunpunt MFA, waar gemeenten en maatschappelijke organisaties met hun vragen omtrent MFA's terecht kunnen. Regelmatig worden er aan Primo nh vragen gesteld over de exploitatie van horeca-activiteiten in een multifunctionele accommodatie. In de praktijk blijken er vaak tegenvallende horeca-inkomsten. Partners in een MFA zoeken naar werkbare horecaconcepten. Deze benchmark probeert daar een antwoord op te geven.

PRIMO nh en Tracé-organisatieadvies hebben een benchmark ontworpen waaraan 9 MFA's hebben meegedaan. Het zijn MFA's met een deels sterk verschillend karakter en (activiteiten)omvang. Ook de horecadienstverlening per MFA is sterk verschillend.

Om besturen van en partners in een MFA beter te kunnen ondersteunen, zijn gegevens van MFA's en de horecavoorziening daarin verzameld. Van de 9 MFA's zijn gegevens verzameld in de volgende categorieën:

- Algemene typering MFA
- Typering horecavoorziening en klantengroep
- Dienstverlening en prijsstelling
- Financiën

Kerngegevens op deze onderwerpen zijn steeds in tabelvorm weergegeven. Onder iedere tabel zijn steeds korte opmerkingen gemaakt op het betreffende onderwerp.

De gegevens over de MFA's zijn verzameld op basis van een telefonische enquête (zie bijlage). De enquête is eerst getest in een gesprek met een manager van de horecavoorziening in een MFA en op basis daarvan verfijnd. Het blijkt dat de enquête in het algemeen goed is in te vullen. Niet alle enquêtes zijn even volledig ingevuld. Dit kan tot consequentie hebben dat er daardoor in incidentele gevallen onjuistheden voorkomen in deze rapportage. Het zal gaan om enkele verschillen, die niet de hoofdlijn van de rapportage en de getrokken conclusies aantasten.

Ten aanzien van de financiën is gebleken dat het soms lastig is de informatie beschikbaar te krijgen. Sommige voorzieningen zijn nog maar recent gestart of overgegaan naar een andere exploitant, waardoor er weinig gegevens zijn. Soms zijn de gegevens van de horecavoorziening niet gescheiden van andere dienstverlening van de organisatie. Soms is er terughoudendheid bij een pachter om financiële informatie te geven. Zo goed als mogelijk is, is dan gewerkt met de gegevens die wel ter beschikking stonden.

Voor de financiën is er zoveel mogelijk gewerkt vanuit de jaarrekeningen. Grotendeels is dat goed te doen, maar er doen zich wel definitie- en indelingsverschillen voor. De ene MFA heeft afschrijvingskosten en activiteitenkosten en de andere MFA noteert deze niet (apart). In de gekozen rubricering van financiële posten en de kengetallen zijn deze verschillen zo goed mogelijk gelijk getrokken.

In twee situaties zijn rapportages meegegeven over de horecavoorziening. Het betreft onderzoeken naar de voorziening, die door studenten recent zijn uitgevoerd.

De vergelijking levert een aantal uitkomsten op die voor bij MFA's betrokken organisaties richting kunnen geven aan hun beleid. Suggesties daarvoor zijn opgenomen in de bespreking per onderwerp. In de tekst zijn ook suggesties opgenomen voor een verdere verfijning van de vraagstelling naar specifieke onderwerpen die voor besturen relevant zijn. In een vervolgstadium kan op deze aspecten verder worden ingezoomd.

In deze rapportage zijn per thema in hoofdstukken de bevindingen weergegeven. De rapportage eindigt met een aantal tips en ervaringen, die door de geïnterviewden zijn vermeld.

## 2. Algemene typering

Algemene typering MFA									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Typering MFA	buurthuis	MFA met school en sport	Wijkcentrum met welzijns-, gezondheids- en zorgfuncties	Dorpshuis met kinderopvang	Dorpshuis met bibliotheek en PSZ	Wijk- en cultuurcentrum met onderwijs (VO)	Senioren-centrum	Wijkcentrum met welzijns-, gezondheids- en zorgfuncties	Wijksteunpunt met welzijns-, gezondheids- en zorgfuncties
Doelgroep inwoners	12.000	600	20.000	4.000	1.800	15.000	9.000	8.000	2.500
BVO <sup>1</sup>	500	1.900	5.600	400	540	1.130 <sup>2</sup>	220	2.240	
BVO horeca	30	130	420	40	385	240	35	200	200

### Typering MFA

De 9 MFA's die aan deze benchmark meedoen hebben een verschillende typering:

- De locaties 1, 4 en 5 zijn te typeren als dorpshuis of buurthuis. Ze zijn allemaal ongeveer 500 m<sup>2</sup> groot. Ze hebben een ontmoetingsfunctie en bieden onderdak aan verenigingen en activiteiten. Locatie 4 heeft als extra functie kinderopvang en locatie 5 een kleine bibliotheek en peuterspeelzaal.
- De locaties 2 en 6 hebben een combinatie met onderwijs. Toch zijn ze heel verschillend. Locatie 2 zit in een klein dorp en bevat een basisschool met 4 klassen. Locatie 6 staat in een stedelijke omgeving, vormt een accommodatie met een school in het voortgezet onderwijs en is tevens cultuurcentrum.
- De locaties 3, 8 en 9 combineren welzijns-, gezondheids- en zorgfuncties. Locaties 3 en 8 zijn centra in een stedelijke omgeving. Locatie 9 heeft een dorpsomgeving.
- Locaties 7 en 9 richten zich op de doelgroep senioren. Locatie 7 doet dit in een stedelijke omgeving. Deze locatie biedt vooral onderdak aan de welzijnsfunctie: ontmoeting en activiteiten, met aanwezigheid van horeca. Wat dat betreft lijkt deze locatie op de locaties 1, 4 en 5.

### Doelgroep

Als doelgroep van de mfa's is in bovenstaande tabel meestal het totaal aantal inwoners van een dorp of wijk vermeld. Voor de locaties 7 en 9 betreft het het aantal senioren in de omgeving van de mfa. Voor de negen in deze benchmark opgenomen mfa's loopt de doelgroep uiteen van 600 tot 20.000

<sup>1</sup> Het vloeroppervlak is niet door alle accommodaties exact opgegeven. In sommige situaties is een schatting gemaakt.

<sup>2</sup> Exclusief het onderwijsdeel.

inwoners. Binnen het totaal van de inwoners worden senioren als specifieke doelgroep onderkend. Voor locaties 3 en 8 gaat het o.a. om senioren die in de woningen boven het wijkcentrum zijn gehuisvest.

### **Gebouwomvang**

De omvang van de gebouwen van de dorpshuizen lopen uiteen van 220 m<sup>2</sup> tot 5600 m<sup>2</sup>. Er is geen relatie van de gebouwomvang met het aantal inwoners. Er is vooral een relatie tussen de gebouwomvang en de functies van het gebouw. Functies als onderwijs en dagbesteding maken het gebouwvolume al snel veel groter.

### **Multifunctionaliteit**

Alle dorpshuizen verenigen meerdere functies onder hun dak. In die zin zijn alle dorpshuizen multifunctioneel.

### 3. Horecaprofiel

Horecaprofiel									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Exploitant	Beheer- stichting	Gemeente + beheerder	GGZ- instelling	Stichting dorpshuis	Stichting dorpshuis	Beheer- stichting	Beheer- stichting	Zorg- instelling	Welzijns- stichting
Horecaprofiel	Bar(retje)	Sportkantine	Wijk- restaurant	Bar	Bar	Wijk- restaurant	Bar	Wijk- restaurant met bar	Grand café/ restaurant
Horecaformule	Nee	Nee	Vers en alles zelfbereid	Nee	Nee	Maaltijd- inkoop	Nee	Lage prijs dagschotel	2x per week dagschotel
BVO horeca	30	130	420	40	385	240	35	200	200
Concurrentie									
- Bar	Snackbar	Geen	Geen	Geen	Horeca Sportkantines	Geen	Koffie AH Lunchroom Kerkruimte	Geen	Geen
- Zalen						Kerkruimte			

#### De exploitanten

De exploitatie van de horeca is op drie locaties in handen van een beheersstichting, tweemaal wordt het gedaan door de stichting dorpshuis, tweemaal door een gezondheidszorginstelling, 1x door een welzijnsstichting en 1x door de gemeente die daarvoor een beheerder in dienst heeft genomen. In die laatste situatie is sprake van een klein beetje ondernemerschap: de beheerder heeft een deeltijddienstverband met de gemeente en pacht de horecafunctie. In de overige situaties is de exploitant een niet-commerciële dienstverlener.

Voor de Gezondheidszorginstellingen is het wijkrestaurant een gelegenheid om cliënten onder begeleiding te laten werken. Het opdoen van werkervaring door cliënten is qua doelstelling voor hen belangrijker dan de exploitatie van een horecavoorziening.

Op drie locaties wordt gewerkt met een gespecialiseerde beheersstichting. Deze faciliteert het beheer van mfa's en de exploitatie van horecavoorzieningen in mfa's.

### **Horecaprofiel**

Op 4 locaties is het profiel dat van een bar(retje). Het betreft de buurt- en dorpshuizen en het seniorencentrum. De bar is eenvoudig en ondersteunend aan de activiteiten. Er is geen kroegfunctie met open inloop. De oppervlakte van de horeca (inclusief keuken) is beperkt (ca. 35 m<sup>2</sup>). Op locatie 5 is ook de zaalruimte meegenomen als horecaoppervlakte. Zaalverhuur voor o.a. feesten is hier een belangrijke activiteit.

4 andere locaties hebben het profiel van een wijkrestaurant; Locatie 9 richt zich daarbij specifiek op senioren. Hun bedrijfsoppervlakte is minimaal 200 m<sup>2</sup>; er is ruimte om er met groepen van ca. 80 mensen te eten. Voor locatie 6 geldt dat de keuken ook leskeuken is (80 m<sup>2</sup>). Op de locaties 6 en 9 wordt tweemaal per week een dagschotel of twee- of driegangen menu bereid. Locaties 3 en 8 hebben een uitgebreidere menukaart en bereiden zelf op locatie.

Locatie 2 vormt een buitenbeentje. Het is een sportkantine en ook dorpscafé. De bar is in principe open tijdens activiteiten. Maar sommige verenigingen hebben een eigen koelkast en zijn zelfvoorzienend. De bar blijft dan gesloten.

### **Concurrentie**

In het algemeen wordt er geen concurrentie ervaren. Dat is het oordeel op 6 locaties. Er is soms wel een bewustzijn op verder weg gelegen concurrentie (in het centrum). Drie accommodaties ervaren een (beperkte) concurrentie met andere horeca. Twee locaties ervaren concurrentie van een naburig zalencentrum in een kerk.



## 4. Dienstverlening

Diensten, prijs en openstelling									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Drinken:									
- Koffie	1,10	1,50	1,80	1,00	1,00	1,00	0,80	1,30	1,00
- Fluitje bier	1,55	1,90	2,00	1,40	1,50	1,40	1,40	1,80	1,50
Basis (senioren) maaltijd	X	8,00	8,00	X	X	5,00	X	7,50	7,50
Verhuur ruimtes	ja			Ja	Ja	Ja	Ja		
Openstelling									
Uren per jaar <sup>3</sup>	2.160	800	3.950	1.800	1.800	4.750	2.420	4.200	2.000
Weken per jaar	45	40	52	45	45	50	44	52	45
Promotie	Folder	Advertenties	Flyers	X	Flyers Spandoek	Affiches Persbericht	Wijkkrant	Flyers	Free publicity

### Assortiment en prijsstelling

Op alle locaties kunnen de reguliere consumpties worden verkregen. Vijf locaties serveren een maaltijd. Op locatie 2 wordt daar weinig gebruik van gemaakt. Op locaties 6 en 9 gaat het om een aanbod voor senioren op twee dagen in de week. Alleen locaties 3 en 8 hebben een uitgebreidere menukaart tijdens openingstijden.

Op vijf locaties wordt de ruimteverhuur gedaan door de exploitant van de horeca. Ook op andere locaties kan ruimte gehuurd worden, maar daar valt het niet onder de horeca of er wordt nauwelijks ruimte gehuurd.

Drie locaties (nummers 2, 3 en 8) hebben een regulier commerciële prijsstelling voor hun drankjes. Vijf locaties hanteren een 'welzijnstarief'. Van één locatie is de tariefstelling niet opgegeven. De basis (senioren) maaltijd betreft een voordelig aanbod. Op de locaties 2, 3 en 8 kan ook uitgebreider en tegen een hogere prijsstelling gegeten worden.

<sup>3</sup> Soms is dit ingeschat op basis van het totaal aan informatie.

## Openstelling

De openstelling loopt enorm uiteen. Op drie locaties gaat het om een openstelling van 80 tot 100 uur per week (locaties 3, 6 en 8), gedurende nagenoeg het gehele jaar. Locatie 2 heeft het laagste aantal openstellingsuren: 20 uur per week.

## Promotie

Nagenoeg alle locaties maken promotie. Meestal is dat met behulp van flyers. Als er evenementen zijn, dan gaat dat vaak gepaard met een persbericht, affiches of een spandoek. Advertenties worden in bescheiden mate gebruikt. Naast de aangegeven promotiemiddelen hebben de locaties vaak ook een eigen website, soms een eigen blad of jaarprogramma of worden ze opgenomen in het jaarboekje van een welzijns- of seniorenorganisatie.

## 5. Organisatie

Organisatie									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Formatie horeca/ beheer <sup>4</sup>	1,2	0,8	7,5	1,5	0	3,0	1,2	8,0	0,5
Vrijwilligers									
- Aantal	5	X	X	24	85	3	8	X	25
- Uren per week	25								
Cliënten werkervaring			30					?	

### Organisatie

Locatie 5 werkt met alleen vrijwilligers. Vijf locaties werken met een mix van vrijwilligers (achter de bar) en professionele krachten (beheer, supervisie). De drie andere organisaties werken alleen met professionals. Op locaties 3 en 8 sturen zij ook cliënten aan die werkervaring opdoen.

De professionele formatie is in 6 situaties beperkt tot ca. één voltijd medewerker. Op locatie 6 zijn het er 3 en op locaties 3 en 8 betreft het 8 fte. Al deze 3 locaties hebben een ruime openstelling (80 – 100 uur per week). Op locaties 3 en 8 is de formatie groter, omdat het restaurants betreft. Er is een functieverdeling naar bedrijfsleider, koks en bedienend personeel (met in de laatste twee functies nog gradaties).

---

<sup>4</sup> In fte (voltijd eenheden)

## 6. Financiën

### Omzet, kosten en saldo

Omzet, kosten en saldo, jaargegevens in €, afgerond									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Horecaomzet	10.000		326.000	168.000	49.000	67.000	23.000	194.000	15.000
Horeca-inkoop	4.000		132.000	83.000	19.000	24.000	7.000	62.000	5.000
Netto horecaomzet	6.000		194.000	85.000	30.000	43.000	16.000	132.000	10.000
Verhuur	19.000			29.000	34.000	113.000	25.000		2.000
Overige omzet			218.000		2.000	6.000			14.000
Totaal	25.000		412.000	114.000	66.000	162.000	41.000	132.000	26.000
Kostentotaal	83.000	130.000	395.000	215.000	68.000	333.000	45.000		147.000
Saldo	-58.000		17.000	-101.000	-2.000	-171.000	-4.000		-121.000
Subsidie				109.000					121.000

De horecaomzet loopt uiteen van € 10.000 tot € 326.000. Duidelijk is dat de twee grotere restaurants (locaties 3 en 8) een hogere omzet hebben dan de andere locaties, hoewel locatie 4 daar in de buurt komt. Locaties 1, 7 en 9 hebben bescheiden exploitaties tot slechts € 23.000,- op jaarbasis. Locaties 1, 5, 6 en 7 hebben verhuurinkomsten die in dezelfde orde van grootte liggen als de horecaomzet of daar zelfs duidelijk bovenuit stijgen (locatie 6).

Vanwege de cliëntbegeleiding heeft locatie 3 ruim € 200.000 aan overige inkomsten.

Het financiële saldo van de exploitatie is voor de locaties 1, 6 en 9 fors negatief. Het betreft de exploitatie van de totale accommodaties. Via subsidies worden deze exploitaties aangevuld.

De exploitaties van de locaties 3, 5 en 7 lopen ongeveer rond met een bescheiden winst of verlies, zonder dat daarop subsidie wordt gegeven.

## Horecaomzet

Omzet en marge									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Horecaomzet	10.000		326.000	168.000	49.000	67.000	23.000	194.000	15.000
Horeca-inkoop	4.000		132.000	83.000	19.000	24.000	7.000	62.000	5.000
Netto horecaomzet	6.000		194.000	85.000	30.000	43.000	16.000	132.000	10.000
% bruto marge omzet	60		60	51	61	64	70	68	67
Horecaomzet per inwoner	1		16	42	27	4	3	24	6
Horecaomzet per openstellingsuur	5	0	83	93	27	14	10	46	8
Horecaomzet per m2	333	0	776	420	127	279	657	970	75

De brutomarge (verschil tussen verkoopprijs en inkoop) op de horecaomzet loopt meestal uiteen van 60% tot 70%. Alleen op locatie 4 is deze veel lager: 51%. Een hoge brutomarge kan wijzen op hogere prijzen, goede inkoop en weinig verspilling van grondstoffen of weinig alternatief gebruik<sup>5</sup>. In de opgave van de accommodaties lopen koffieprijzen uiteen van € 0,80 tot € 1,80 per kop. Dit is een prijsverschil van meer dan 100%. Het fluitje bier loopt uiteen van € 1,40 tot € 2,00. Dat is een prijsverschil van ruim 40%. Opvallend is dat locatie 7 met een lage prijsstelling een hoge bruto marge heeft. Normaal gesproken wordt het omgekeerde verwacht. Waarschijnlijk speelt hier mee dat er relatief veel koffie en thee wordt geschonken, waarop een hogere marge wordt behaald dan op de andere omzet.

Dus de samenstelling van de omzet (en inkoop) is van invloed op de marge. Koffie en thee hebben een hogere marge dan bier of frisdrank. Indien catering wordt ingekocht, dan zal de marge ook lager zijn. Dit is het geval op locatie 4. Daar geldt bovendien dat de prijzen erg laag zijn.

Het zal niet de doelstelling zijn van de accommodaties om vooral horecaomzet te genereren. Een hogere horecaomzet per inwoner moet ook niet gezien worden als een graadmeter voor de consumptie per inwoner. Het is eerder een graadmeter voor de binding tussen inwoners uit de doelgroep en de accommodatie. Ook zal het zo zijn dat als er bij een locatie meer uitgaansalternatieven zijn (andere horecagelegenheden, nabijheid van een grotere kern), dat de binding aan de accommodatie geringer zal zijn. Gekeken naar de horecaomzet per inwoner scoort locatie 4 het hoogst: € 42. Bij locatie 1 is deze het laagst: € 1. In de benchmark dorpshuizen liep de omzet per inwoner uiteen van € 12 tot € 79. In een dorp is de omzet per inwoner duidelijk hoger dan in een stedelijke omgeving.

De locaties zijn vergeleken naar horecaomzet per openstellingsuur. Locaties 3 en 4 hebben verreweg de meeste omzet per uur (€ 83 en € 93), gevolgd door locatie 8 (€ 46). Locatie 1 heeft de laagste omzet per uur openstelling: € 5.

Ook is nog een vergelijking gemaakt tussen de locaties naar horecaomzet per m<sup>2</sup>. Locaties 3 en 8 (de wijkrestaurants) scoren hierin het hoogst en locaties 9 en 5 het laagst.

## Kosten

<sup>5</sup> Het is ook mogelijk dat er vertekeningen in de cijfers zitten doordat de voorraad niet correct in de jaarrekening is verwerkt.

<b>Kosten</b>									
	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
Kostentotaal	83.000	130.000	395.000	215.000	68.000	333.000	45.000		147.000
Personeel	28.000	38.000	230.000	72.000		76.000	2.000		85.000
Huisvesting	50.000	67.000	63.000	136.000	58.000	247.000	38.000		30.000
Activiteiten				5.000					18.000
Overig	5.000	25.000	101.000	2.000	10.000	10.000	5.000		14.000
Personeelskosten per fte	23.333	47.500	30.667	48.000		25.333	1.667		170.000
Huisvestingskosten per m2	100	35	150	170	151	219	173		150
Personeelskosten per uur openstelling	13	48	58	40	0	16	1		43

### **Personeelskosten**

Locaties 5 en 7 hebben nauwelijks personeelskosten. Zij werken met vrijwilligers. De andere locaties werken met een mix van vrijwilligers en professionals. Voor locatie 3 zijn de personeelskosten bijna 60% van het kostentotaal.

Per uur openstelling lopen de personeelskosten dan ook enorm uiteen. Voor locatie 3 bedragen deze € 58. Op locaties 1 en 6 slechts € 13 en € 16. De mix met vrijwilligerswerk heeft hierop zijn invloed. Ook vergt de noodzakelijke keukenbezetting op locatie 3 dat er meestal met meer mensen gewerkt moet worden dan op de andere locaties.

### **Huisvestingskosten**

In de huisvestingskosten zijn de verschillen veel geringer. Ze lopen uiteen van € 100 per m2 (locatie 1) tot € 219 (locatie 6). Dat is nog steeds een verschil van meer dan 100%. Ouderdom, kwaliteit en staat van onderhoud zijn sterk van invloed op de huurprijzen. Voor locatie 1 vertaalt dat zich in relatief lage huisvestingskosten.

## 7. Conclusies en tips voor horeca in MFA's

De horecavoorzieningen in de multifunctionele accommodaties uit deze benchmark lopen enorm uiteen: van een eenvoudige bar tot een groot restaurant. Deze verschillen beperken de mogelijkheid om binnen een bepaald concept (bijv. het restaurant) conclusies te trekken. Vanwege de enorme verschillen tussen de concepten kunnen juist wel conclusies getrokken worden over mogelijkheden om een bepaald concept in een accommodatie te realiseren en te exploiteren. Dat is dan ook hetgeen waarop dit hoofdstuk zich richt.

### **De concepten**

In deze benchmark worden de volgende horecaconcepten aangetroffen:

1. Bar/ caféfunctie met inzet van vrijwilligers; dankzij de inzet van vrijwilligers is dit goed te exploiteren.
2. Wijkrestaurant met cliëntbegeleiding vanuit een zorginstelling; dankzij de cliëntbegeleiding is dit concept goed te exploiteren.
3. Bar in zalencentrum/ accommodatie met professioneel beheer; de bar is niet met louter professionals te exploiteren; alleen met subsidie is de accommodatie exploitabel.
4. Maaltijden op basis van externe catering kunnen toegevoegd worden aan de concepten zonder eigen restaurant. Een dergelijke toevoeging is goed te exploiteren.

De concepten worden slechts in beperkte mate vanuit een commerciële gedachte geëxploiteerd. Er is een gering besef van concurrentie. Er wordt weinig marktgericht gedacht. Er wordt nauwelijks een ondernemingsplan (bedrijfsplan) gemaakt. Er wordt voortgegaan op een ingeslagen weg. Het blijkt dat het horecaconcept na oplevering van een accommodatie vaak nog gevormd moet worden of zich in de periode daarna wijzigt. Een conceptwijziging heeft vaak ook ruimtelijke consequenties. Het is beter hier van te voren goed naar te kijken. Het besef is deels aanwezig dat er meer bedrijfsmatig gedacht moet worden. Zo hebben de locaties met een wijkrestaurant onderzoek laten doen via hogescholen om hun exploitatie en marktgerichtheid te verbeteren.

### **Tips:**

- Kies een bij de locatie passend concept en maak daarvoor een goed bedrijfsplan.
- HBO-stagiairs kunnen helpen om een bedrijfsplan te maken. In sommige situaties wil een bank dit wel financieren en begeleiden, vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid.
- Beschouw de exploitatie bedrijfsmatig.
- Betrek een horecaondernemer bij de opzet en inrichting van de MFA.

### **De omzet**

In sommige situaties lijkt het nauwelijks een doelstelling om omzet te behalen. Vanuit de welzijnsgedachte (WMO) gaat het eerder om ontmoeting. Bedacht moet worden dat omzet nodig is voor een goede exploitatie en dat een te geringe omzet kan leiden tot het verdwijnen van de horecagelegenheid. Een geringe omzet betekent in het algemeen ook dat er slechts een beperkt gebruik van de voorziening is en dat er mogelijk te weinig mensen uit de doelgroep naar de accommodatie worden getrokken.

Als doelgroep van de accommodatie zijn nu vaak alle inwoners uit de wijk of het dorp genomen. In de praktijk van het gebruik blijkt dat slechts een beperkt gedeelte hiervan gebruik maakt. Er lijkt weinig bewustzijn op de doelgroep en de omvang daarvan. Dit geldt niet voor de locaties die zich vooral op de senioren richten. Dat geeft duidelijk richting aan hun handelen en marktactiviteiten.

### **Tips:**

- Maak een analyse van de doelgroepen en hun behoeften aan horeca en ontmoeting en hun mogelijke gebruik van de MFA. Gebruik die om gerichte marketinginzet te doen (reclame, horeca-aanbod, prijsstelling, openingstijden e.d.).
- Stimuleer het ondernemerschap door de beheerder een percentage van de baromzet als inkomen te geven.
- Zorg voor een aantal (ca. 10) grote evenementen/ feesten per jaar in de accommodatie ter bevordering van de horecaomzet. Grote bijeenkomsten trekken ook mensen die anders niet zo gauw in de accommodatie komen. Voor hen kan dit ook een opstap zijn naar frequenter regulier bezoek.
- Stem horeca goed af op de andere activiteiten in de accommodatie.
- Benut de uitkomsten van deze benchmark om eens kritisch te kijken naar de eigen inkomsten en om na te denken over eventuele veranderingen daarin. Deze kunnen ook betrekking hebben op de prijsstelling. Een iets hogere prijsstelling kan de marge enorm verbeteren.
- Indien een dorpshuis onvoldoende draagvlak heeft, kan gekeken worden hoe dit draagvlak is uit te breiden door vergroting van de doelgroep of door differentiatie van de doelgroep.
- Betrek vertegenwoordigers uit de doelgroep (wijk- en dorpsverenigingen) bij de exploitatieopzet.
- Haal gericht verenigingen en organisaties van wie de activiteiten passen in het concept en die tot synergie leiden, ook met de horeca.

### **De kosten**

De exploitatie van de horecavoorzieningen is in alle situaties marginaal. Vaak wordt hierop subsidie gegeven. Dat maakt het zeer noodzakelijk de kosten te beheersen en deze goed af te stemmen op de inkomsten.

Overigens laat het inzicht in de kosten en opbrengsten van het horecadeel van de accommodatie nogal eens te wensen over. Een gebrek aan inzicht op dit punt betekent ook dat er weinig op gestuurd wordt.

Het blijkt dat in sommige situaties de accommodatie of de horecavoorziening daarin niet meer exploitabel was. De gemeente wilde het niet meer in die omvang subsidiëren of een professionele instelling kon het niet meer exploiteren. Een nieuwe opzet met alternatieve arbeid of een opzet vanuit bewonersorganisaties is daar effectief gebleken. De accommodaties konden open blijven.

### **Tips**

- Maak helder wat de kosten en opbrengsten van de horecavoorziening zijn en stuur daarop.
- Beperk de arbeidskosten door te werken met vrijwilligers of met gesubsidieerde arbeid.
- Kosten kunnen soms ook beperkt worden door verenigingen zelf hun horecavoorziening te laten regelen, eventueel met eigen koelkast.
- Stem de openingstijden goed af op het gebruik. De kosten kunnen sterk verminderd worden door een geringere openstelling.
- Exploitatie door bewoners van het dorp of de wijk leidt tot veel lagere kosten dan een exploitatie door professionals, met mogelijk ook nog extra opbrengsten.

## Bijlage cijfers per locatie

	Locatie 1	Locatie 2	Locatie 3	Locatie 4	Locatie 5	Locatie 6	Locatie 7	Locatie 8	Locatie 9
	Alkmaar-West					Mare Nostrum		Wijkwaard	
Horecaomzet	10.000		326.000	168.000	49.000	67.000	23.000	194.000	15.000
Horeca-inkoop	4.000		132.000	83.000	19.000	24.000	7.000	62.000	5.000
Netto horecaomzet	6.000		194.000	85.000	30.000	43.000	16.000	132.000	10.000
Bruto marge horecaomzet	60		60	51	61	64	70	68	67
Verhuur	19.000			29.000	34.000	113.000	25.000		2.000
Overige omzet			218.000		2.000	6.000			14.000
Totaal	25.000		412.000	114.000	66.000	162.000	41.000	132.000	26.000
Kostentotaal	83.000	130.000	395.000	215.000	68.000	333.000	45.000		147.000
Saldo	-58.000		17.000	- 101.000	-2.000	-171.000	-4.000		-121.000
Subsidie				109.000					121.000
Personeel	28.000	38.000	230.000	72.000		76.000	2.000		85.000
Huisvesting	50.000	67.000	63.000	136.000	58.000	247.000	38.000		30.000
Activiteiten				5.000					18.000
Overig	5.000	25.000	101.000	2.000	10.000	10.000	5.000		14.000
Doelgroep inwoners	12.000	600	20.000	4.000	1.800	15.000	9.000	8.000	2.500
BVO totaal	500	1.900	5.600	400	540	1.130	220	2.240	
BVO horeca	30	130	420	40	385	240	35	200	200
Uren per jaar	2.160	800	3.950	1.800	1.800	4.750	2.420	4.200	2.000
Weken per jaar	45	40	52	45	45	50	44	52	45
Formatie horeca/ beheer	1,2	0,8	7,5	1,3	0	3	1,2	8	0,5
Personeelskosten per fte	23.333	47.500	30.667	48.000		25.333	1.667		170.000
Huisvestingskosten per m2	100	35	150	170	151	219	173		150
Personeelskosten per uur openstelling	13	48	58	40	0	16	1		43
Horecaomzet per inwoner	1		16	42	27	4	3	24	6
Horecaomzet per openstellingsuur	5	0	83	93	27	14	10	46	8
Horecaomzet per m2	333	0	776	420	127	279	657	970	75