



Geluk als het nieuwe businessmodel

Catering van Hutten onderscheidt zich met gezonde voeding

Van betekenis zijn voor mens, gezondheid en milieu. Bij cateringbedrijf Hutten in Veghel zit maatschappelijk verantwoord ondernemen als kernwaarde verankerd in alle keuzes. Kosten noch moeite worden gespaard om medewerkers in hun kracht te zetten, ook wanneer ze een arbeidshandicap hebben. Voedselverspilling wordt aangepakt met een eigen verwerkingsfabriek. Walter Faaij en Loek Kusiak brachten de 'culinair dienstverlener' een bezoek.

De lekkerste tomatensoep en pizza- en pastasauzen worden gemaakt van reststromen tomaten, van verspild eten. Jaarlijks gooien we in Nederland voor vijf miljard euro aan voedsel weg waar niks mis mee is. Directeur Bob Hutten van cateringbedrijf Hutten in Veghel kon deze verspilling niet meer aanzien. Daarom startte hij in het voorjaar van 2016 in een leegstaand pand van DHL De Verspillingsfabriek. Hier worden reststromen van de voedingsindustrie verwerkt tot nieuwe, smaakvolle producten, zoals soepen en sauzen. Hoe duurzaam wil je het nog hebben?

Voedselverspilling aanpakken is slechts één speerpunt in het palet aan duurzame doelen en activiteiten die passen in een stap voor stap opgebouwde cultuur van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de Brabantse 'culinair dienstverlener' draait alles om *betekenis geven* aan de relatie met de klant, om gastvrijheid, ambachtelijk bereid eten en om investeren in 'werkgelegenheid' van de 1800 medewerkers, van wie een deel door een fysieke of psychische beperking een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Medewerkers heten 'samenwerkers' bij het familiebedrijf dat in 1929 begon als bakkerij-lunchroom. Jaren later is het uitgegroeid tot een met prijzen gelauwerde bedrijfs- en partycateraar. In 2015 en 2016 kwam Hutten als de nummer één werkgever in de horeca- en vrijetijdsbranche uit de bus in werkgeversonderzoek van Effectory en Intermediair.

'Wij willen maximaal bijdragen aan het leven, aan het geluk van onze samenwerkers', zo verwoordde CEO Bob Hutten in interviews en lezingen al vaker de missie van zijn onderneming. 'Ik heb een behoorlijke aversie tegen bedrijven die

'Bob Hutten: 'Pas als je maatschappelijk verantwoord onderneemt, mag je geld verdienen.'

louter gaan over geld verdienen. De wereld met behulp van jouw talenten een klein beetje beter achterlaten is de enige waarheid. Op het gebied van vitaliteit, gezondheid en *food challenges* proberen we stappen voorwaarts te maken en bewustwording rond leefstijlverandering en eten teweeg te brengen. Pas als je maatschappelijk verantwoord onderneemt – en voedsel gaat om maatschappelijke relevantie – mag je geld verdienen. Dan is rendement een voorwaarde.'

Met klinkende cijfers staft Hutten dat maatschappelijk verantwoord ondernemen wel degelijk een valide businesscase oplevert. Het bedrijf groeide de afgelopen vijf jaren met zo'n 11 procent in een cateringmarkt die door de crisis met 16 procent kromp. Hutten – met een jaaromzet van circa 80 miljoen euro en ruim 180 bedrijfsrestaurants als klant – bezet nu de vierde positie in de top tien van grootste cateringbedrijven in Nederland.

In minder dan 50 woorden

- Cateringbedrijf Hutten illustreert met gezonde voeding onder eigen huismerk, vitaliteit en het tegengaan van verspilling de maatschappelijke meerwaarde van catering.
- Het streven naar werkgelegenheid is een voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie en gemotiveerde 'samenwerkers'.
- Hutten hanteert 30 eigen regels voor productkwaliteit en toetst jaarlijks de overall kwaliteit en voedselveiligheid.

De medewerker centraal

Bij het interview met Sigma is Bob Hutten niet aanwezig, maar wel KAM-manager Jack Franken en Thijs Fokker, als 'happyflier' verantwoordelijk voor werkgelegenheid en *human resources development*. Zij zijn net zo gepassioneerde vertolkers van het gedachtegoed en de duurzame activiteiten van Hutten als hun CEO. 'We willen de Beste, Leukste en Gelukkigste organisatie van Nederland zijn', zo luidt het mantra in de jaarverslagen en op de website van Hutten. Is dat niet wat zweverig?

'Dat mag je vinden', reageert Thijs Fokker, 'maar bedrijven kunnen pas echt duurzaam groeien als de werknemer, misschien nog eerder dan de klant, centraal staat en zich ook aangetrokken voelt tot duidelijk beschreven kernwaarden van het bedrijf. Gelukkige mensen leiden tot gelukkiger klanten, wat zorgt voor een succesvolle onderneming en betekenisvolle levens voor de bredere gemeenschap. Mensen, en dan vooral de millennials, geboren na 1980, willen zich aansluiten bij een hoger doel van een bedrijf en werk doen dat maatschappelijke meerwaarde heeft. Voor

functies in het midden- en hoger management, zeker bij sales, kiezen we daarom voor de mensen die zelf niet voor het geld of de status kiezen, maar omdat ze geloven in ons verhaal. Ze brengen ons verhaal over duurzaam geproduceerde voeding en de waarde van de inclusiviteit van ons personeelsbestand ook overtuigend naar buiten. We houden niet van financieel gedreven verkooppraatjes. Of neem de functie van kok. In de reguliere horeca werkt hij drie avonden per weekend. Nooit vrijaf. Hutten vindt de gezinssituatie belangrijk, dus hebben de koks bij ons een avond en dag in het weekend vrij. Daar wordt hij gelukkig van.'

Hutten organiseerde tien jaar geleden een 'droomweekend' op de hei met leidinggevenden. De uitkomst was dat het bedrijf zijn bestaansrecht niet moest ontlenen aan winstmaximalisatie, maar aan het nastreven van geluk van medewerkers en verduurzaming van de keten. Fokker: 'Ons doel werd *happiness* faciliteren, als *randvoorwaarde* voor succes, en niet als *resultaat* van succes. Functioneringsgesprekken

voeren we niet meer. Die zijn ouderwets. In plaats daarvan werken we met een door het Instituut voor Positieve Psychologie ontwikkelde 'Gelukswijzer'.

'Menselijk kapitaal'

De Gelukswijzer is een instrument waarmee medewerkers hun vitaliteit, leefstijl, persoonlijke ontwikkeling en competenties als persoonlijk leiderschap kunnen testen. Fokker: 'De medewerker vult een geluksscan in met een dertigtal vragen. Zo maken we inzichtelijk waar mensen kunnen groeien. De uitkomst bespreken we twee keer per jaar in een VIP-gesprek. Deze gesprekken gaan over werkgeluk, over toekomst en over functioneren, waarbij het functioneren van de leidinggevende ook wordt beoordeeld. En wil iemand switchen naar een andere functie? Dat kan, want vanuit ieder functieprofiel bieden we drie doorgroeimogelijkheden met eventueel opleiding aan.' Jack Franken: 'Geluk is nu een businesscase waar ook onze financieel directeur enthousiast van wordt.'

Eigen huislabel

In de filosofie van Hutten begint geluk bij een goede gezondheid, als resultaat van goed, vers en lekker eten en drinken. En daarvoor zijn gezonde en natuurlijke grondstoffen nodig. Ambachtelijk, diervriendelijk en milieuvriendelijk geteelde

heeft de norm beoordeeld, waarna we het keurmerk opnieuw hebben ingericht. We zoeken nu naar een methodiek om de onafhankelijke toetsing te bestendigen. Daarnaast toetsen de afdeling KAM en externe auditors als Kroonenburg jaarlijks met locatiebezoeken de *overall* kwaliteit, voedselveiligheid en de kennis van de samenwerkers. Van elk bezoek wordt een rapport opgesteld dat verbeterpunten bevat en gedeeld wordt met de locatie- en regiomanagers.

Belangrijk voor Hutten is ook dat we goed calculeren wat de hoeveelheid eten is die je op een party of event serveert. We willen voorkomen dat 30 procent van het eten als niet geconsumeerd wordt weggegooid, want zulke verspilling komt voor in de eventcatering.'

Speciale voeding

Van een bedrijf in Rotterdam kreeg Hutten carte blanche om het bedrijfsrestaurant met extra voedingsmomenten in te richten met producten die Hutten op eigen gezag mocht kiezen. 'Deze opdrachtgever was er veel aan gelegen de vitaliteit van zijn medewerkers te bevorderen', vertelt Fokker. Na een half jaar cateren kregen we van hem het bericht dat het ziekteverzuim beduidend was afgenomen en de vitaliteit toegenomen. Kijk, dat is waar je het allemaal voor doet. Betere keuzes maken voelt niet alleen goed, het verbetert zelfs de bedrijfsprestaties. Zo helpen we de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en dragen we bij aan een

De keuze voor en de kwaliteit van de catering in het bedrijfsrestaurant wordt steeds vaker bepaald door de HR-afdeling. Want fitte medewerkers zijn goud waard.

producten zijn het uithangbord van Hutten. Onder het eigen huislabel 'De Guijt' wordt samengewerkt met 38 geselecteerde lokale en regionale boeren en telers, maar ook met leveranciers van mayonaise, brood of limonade. Franken: 'We bezoeken al onze leveranciers en weten wat zij maken en wat wij serveren. We hebben de hele keten in beeld, plus eigen distributie. Ons doel is om alle 11.000 recepturen van Hutten te laten voldoen aan het De Guijt-keurmerk.'

'Onze koks werken met betere vetten en gebruiken bijna de helft minder zout en suiker dan de grote voedselproducenten in hun blikken en potten', zegt Thijs Fokker. We gaan bij de bereiding tot het randje zodat de gerechten lekker blijven.' Maar een eigen keurmerk in het leven roepen, lijkt dat niet op de slager die zijn eigen vlees keurt? 'Nee, absoluut niet', stelt Jack Franken. 'Van bestaande keurmerken, zoals SKAL, Milieukeur en Beter Leven, hebben we elementen overgenomen en vervolgens vertaald in circa 30 eigen regels voor productkwaliteit. Een onafhankelijke deskundige

vitale cultuur en de productiviteit van onze opdrachtgevers. Ook voor enkele vestigingen van de Rabobank hebben we vitaliteitsprogramma's op het gebied van voeding ontwikkeld. Zoals we ook bezig zijn met een onderwijsinstelling in Eindhoven voor de inrichting van het gezondste schoolrestaurant. En met hockeyclub Den Bosch werken we nu aan het gezondste sportrestaurant van Nederland.'

Voeding in Care & Cure

Care & Cure is de businessunit van Hutten die met voeding inspeelt op een spoedig herstel van patiënten na een operatie. 'De magnetronmaaltijden die in ziekenhuizen opgediend worden dragen niet bij aan het welzijn en herstel', zegt Thijs Fokker. Dat doen wel de aparte maaltijden waarmee Hutten Care & Cure zorginstellingen bedient. Denk bijvoorbeeld aan de specialistische, eiwitrijke voeding, voor onder meer kankerpatiënten die we in ziekenhuis Bernhoven in Uden leve-

ren. Daar verzorgen we het totale drink- en eetconcept en houden we ook rekening met de wensen van mensen, ook kinderen, die hun naasten bezoeken en willen mee-eten.'

De koekjes die Hutten serveert komen uit eigen ovens, het resultaat van de overname van een bakkerij die dienst deed als dagbesteding bij Kentalis, een zorginstelling in Sint Michielsgestel voor doven en slechthorenden. Fokker: 'Het geeft enorm veel voldoening dat twintig van hun cliënten/bakkers met een afstand tot de arbeidsmarkt bij Hutten zijn geïntegreerd. Ze voelen zich nuttig, zijn trots dat ze bij Hutten werken.'

Social return

Zeven procent van de samenwerkers bij Hutten bestaat uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat moet tien procent zijn in 2020. Om de doelstelling voor *social return* in de praktijk waar te maken, heeft Hutten in 2016 een manager Inclusiviteit in dienst genomen. Dat gebeurde nadat de organisatie Start Foundation, een onafhankelijk maatschappelijk investeerder, met Hutten in gesprek kwam tijdens een zoektocht naar bedrijven die wilden groeien in hun inclusieve aanpak. 'De inzet van deze mensen vraagt ook veel begeleiding', zegt Thijs Fokker. 'Voor de mensen zelf is het vaak acclimatiseren. Wij zijn voortdurend bezig om het beste uit deze mensen te halen. Tegelijk zien we dit ook als een ambassadeursfunctie. Doordat we bij veel bedrijven over de vloer komen, kunnen we hun organisatie misschien ook besmetten met het virus van de inclusiviteit.'

We zijn in Nederland zo ingesteld op perfect werkende en uitzijnde medewerkers, dat we moeten wennen aan het imperfecte van de medewerker, aan de man of vrouw met een (arbeids)handicap. Daar moet je klanten soms een beetje bij helpen, door ze vooraf iets te vertellen over je werknemers en het beleid voor inclusiviteit. 'Dat kun je al doen in de offertefase', zegt Fokker, 'en daarmee onderstreep je meteen de relatie die je als maatschappelijk verantwoorde ondernemer met een opdrachtgever wilt aangaan. Als mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet kunnen werken, pakken we hen een belangrijk stuk van hun bestaansrecht af. Misschien dat bij Hutten straks naast de huidige Wajongers ook ex-gedetineerden werken. We sluiten in ons inclusiviteitsbeleid niets uit.'

Foodsquad

Mensen met een arbeidsbeperking werken er ook in De Verspillingsfabriek van Hutten, geopend in het voorjaar van 2016, met de bedoeling om er jaarlijks minstens 40 ton reststromen van boeren, versnijders en veilingen te verwerken tot restaurant- en supermarktwaaardige producten. De fabriek geldt inmiddels als een icoon van innovatief en duur-

zaam ondernemen in de catering- en voedingsbranche. Ruim 11.000 mensen zijn er sinds de opening een kijkje komen nemen, terwijl Bob Hutten overall in het land lezingen over de fabriek heeft gegeven. De Rabobank verschaftte een lening van twee miljoen om deze fabriek mogelijk te maken. Zelf droeg Hutten een half miljoen bij. Samen met Wageningen Universiteit en FoodSquad, het vroegere Hutten Innovatiecentrum, werden uit de voedselreststromen de eerste soepen onder het merk Barstensvol ontwikkeld.

Neem bijvoorbeeld de tomatenschijfjes die afkomstig zijn van een groenteverwerker. Alleen de mooie middelste schijfjes mogen op een hamburger, de kopjes en kontjes blijven over. In de Verspillingsfabriek worden ze verwerkt in de tomaatsoepen en ze zijn te koop in een aantal supermarkten van Emté, BOON, PLUS, Hoogvliet en bij horecaleverancier Sligro. Voor een gezonde bedrijfsvoering van De Verspillingsfabriek, vertelde Bob Hutten onlangs in een interview met VMT (vakblad voor de voedingsmiddelenindustrie), moeten de afzetvolumes wel groeien. 'We hebben een omzet van zo'n drie tot vier miljoen euro per jaar nodig. Daarvoor is minimaal de deelname van één grote supermarktketen nodig.' Bob Hutten meldt dat hij, nadat eerder een grote retailpartij afhaakte, inmiddels 'in vergevorderde onderhandeling' met een andere supermarktpartij is. En ook de contracten met leveranciers van voedselreststromen zijn goed.'

Prestatieladder

Hoewel Hutten welwillend door de CEO's van supermarkten wordt ontvangen, vergt het dus nog de nodige inspanning om op de schappen van de supermarkt te komen. Weerstand lijkt er vooral te zitten bij de inkopers van de supermarkten. En daarbij: de producten uit De Verspillingsfabriek zijn volgens Hutten niet direct bedoeld voor kortingsacties en gestunt met prijzen. Maar los daarvan: het zal het tempo van verduurzaming bij Hutten niet drukken. Hutten heeft inmiddels niveau 4 (van de 5 die gehaald kan worden) van de MVO-prestatieladder bereikt. De prestatieladder is geïnspireerd op internationaal geaccepteerde documenten, zoals de ISO 26000, de ISO 9001, AA1000 en het Global Report Initiative (GRI). De opbouw van de norm is identiek aan de structuur van ISO 9001 en ISO 14001.

Thijs Fokker: 'Als het gaat om verder verduurzamen denk ik dat we ook in een ander opzicht de wind mee hebben. De keuze van catering en de kwaliteit van wat mensen in een bedrijfsrestaurant eten, wordt steeds vaker bepaald door de HR-afdeling van het bedrijf. Niet kosten zijn doorslaggevend, maar de toegevoegde waarde van voeding. Want fitte mensen zijn goud waard voor een bedrijf.'

Auteur

Loek Kusiak, freelance journalist. Met medewerking van **Walter Faaij**, sustainable consultant.