

Styresak O 19 / 2015**Evaluering av SiT Kafe sitt utviklingsprosjekt "andre boller"**Innledning

Prosjekt «andre boller» ble sommeren 2012 etablert som et treårig prosjekt med hovedmål om å øke inntektene med 50 %, øke resultatet til 6 - 7 %, samtidig som KTI og PTI for SiT Kafe skal øke til 70.

I og med at vi siden høsten 2012 har opplevd en situasjon med utflating av nivå for driftsinntektene og dermed for høy andel personalkostnader og sviktende driftsresultat, var det høsten 2014 grunnlag for å vurdere de langsiktige økonomiske målsettingene i prosjektet. Det ble også gjennomført en prosess med bemanningstilpassning tilsvarende nedgang på 6 årsverk. I tillegg ble det gjennomført organisasjonsendringer ved sammenslåing av avdeling koldmat og catering, samt avvikling av storkiosk Øya hvor tilbudet ble overført til kantina på campus. De øvrige målsettingene i prosjektet ble opprettholdt (PTI og KTI). Konsernstyret vedtok derfor i styresak B 89/2014 møtedato 28.11.2014 følgende:

«Konsernstyret har fått en orientering om oppdatert prognose for 2014. Konsernstyret godkjenner driftsbudsjettet for SiT Kafe i 2015. Prosjektet «andre boller» avsluttes. Konsernstyret ber om at evalueringen av prosjektet framlegges for konsernstyret. Konsernstyret ser det som viktig at utviklingsarbeidet i SiT Kafe fortsatt får høyeste prioritet. Konsernstyret tar budsjettanslagene for 2016 og 2017 til orientering.»

Selv om prosjektet som sådan er avsluttet, har vi har fortsatt stor tro på at de planlagte og iverksatte aktivitetene i utviklingsprosjektet på mange måter vil gi serveringsstedene våre et stort løft fremover. I hovedsak er det følgende aktiviteter:

- Piloter for nye konsept:
 - Hangaren/Cafe-sito Stripa
 - Cafe-sito Dragvoll
 - Øvrige serveringssteder
- Implementering av egenproduserte middager og lunsjretter
- Videreutvikling og styrking av vår catering
- Utvikling av alle teamene og medarbeiderne på teamet
- Oppfølging av drift

Kort beskrivelse av hovedaktivitetene i prosjektet

Høsten 2012 ble prosjektet initiert, og det ble nedsatt prosjektgruppe med representanter fra ledelsen i SiT Kafe, SiT KoM, SiT Bolig, tillitsvalgte og ansatte i SiT Kafe. I tillegg er det blitt avholdt egne møter med SiT Kafe sine verneombud. Det har også vært benyttet eksterne konsulenter i prosjektet.

Første fase besto i å utvikle «SiT Kafe sin lærebok i innovasjonsarbeid». Til dette fikk vi bistand fra studentselskapet Junior Consulting ved NTNU. Deretter gikk prosjektet inn i en grundig analysefase for å få et klart bilde av hvilke kundebehov SiT Kafe skulle søke å dekke bedre. Her ble gjennomført innovasjonsprosess med utgangspunkt i kundeundersøkelser og segmentanalyser. Her utarbeidet vi beskrivelse av hvilke kontaktpunkter kundene har med SiT Kafe før, under og etter kjøp (kundereiser) for de ulike segmentene. Disse analysene dannet grunnlaget for utvikling

av totalkonsept for piloter for serveringsstedene våre (tjenestedesign). I dette arbeidet hadde vi bistand fra konsulenter ved Atelier Ilsvika.

Det første synlige resultatet av prosjekt «andre boller» var lansering av vår matfilosofi:



Denne matfilosofien medførte at vi i produksjonen gikk over fra halvfabrikata til bruk av ekte råvarer. Intensjonen var gjennom dette å høyne kvaliteten og smaksopplevelsen på serveringstilbudet vårt. Matfilosofien ble våren 2013 implementert i alle våre serveringssteder, og vi startet da med egenproduksjon av supper. Høsten 2013 ble våre middagsretter endret og ble laget fra grunnen av og våre lunsjretter ble egenproduserte våren 2014.

Den neste synlige hovedaktiviteten i prosjekt «andre boller» var endring av våre serveringssteder. Med bakgrunn i innovasjonsprosessene og matfilosofien etablerte piloter for serveringssteder som i mye større grad enn tidligere tok hensyn til vesentlige behov hos våre kunder. I henhold til segmentundersøkelse med TNS Gallup, la vi opp til å særlig legge vekt på å søke å dekke behov vedrørende serveringsstedene fra følgende kundegrupper blant studentene:

- Heltidsstudenten, de reserverte og tenkende
- Den sosiale studenten, de livlige og folkelige
- Den aktive studenten, alltid på farta
- De generiske behovene som eksisterer på alle campus

Vi søkte her å dekke disse hovedgruppers behov gjennom tilpasset serveringstilbud, tilgjengelighet, møblering, atmosfære mm.

Parallelt med vårt innovasjonsarbeid, foregikk det prosesser og visjonsprosesser hos utdanningsinstitusjonene i Trondheim. Her ble ønsket om et mer levende campus flagget tydelig både hos NTNU og HiST, hvor kantinearealene fikk en naturlig og viktig plass. Våre «kantinesprosjekt» ble dermed endret til campusutviklingsprosjekt i tett samhandling med utdanningsinstitusjonene. Serveringsstedene skulle utvikles til nye og attraktive møteplasser på campus både på dag- og kveldstid.

Den første piloten for våre nye serveringssteder etablerte vi januar 2014 ved HHiT, HiST Handelshøyskolen i Trondheim på Elgeseter. Sommeren 2014 åpnet vi nytt konsept for Cafe-sito Dragvoll og januar 2015 åpnet Hangaren etter total ombygging og endring av konsept. Erfaringene fra disse pilotene tar vi med oss i den videre utvikling av våre øvrige serveringssteder.

I tillegg til de beskrevne aktiviteter i prosjekt «andre boller», har vi hatt fokus på organisering og styrking av vår cateringfunksjon, tett oppfølging av driften samt kompetanseheving gjennom etablering av Kokkeforum, Kaffebarforum og Lederforum.

Måloppnåelse i prosjekt «andre boller»

Prosjektets hovedmål var knyttet til følgende:

- Økonomi
 - Målsettingen var å øke inntektene med inntil 50 % i løpet av prosjektets tre år. Dette målet nådde vi ikke. Driftsinntektene våre flatet ut samtidig som prosjektet ble initiert høsten 2012, og de har siden forblitt lavere enn forventet. Vi registrerer at færre handler i utsalgsstedene på campus. Grunnene til dette kan være knyttet til flere forhold: Færre studenter på campus, misnøye med tilbudet/tilgjengelighet, endring i spisevaner, digitalisering med mindre behov for tilstedeværelse på campus. Vi arbeider videre sammen med utdanningsinstitusjonene i analyser for å finne fler svar her.
- PTI
 - Vi hadde en målsetting om PTI på 68 i 2014 (dvs +2 fra året før) og en langsiktig målsetting om PTI på 70. Dette målet ble ikke nådd. Vi oppnådde i 2014 samme PTI (66) som de 3 foregående år.
- KTI
 - Vi hadde målsetting om KTI på 68 i 2014 (dvs +3 fra året før) og en langsiktig målsetting på 70. Dette målet ble nådd i og med at KTI for SiT Kafe totalt ble 69 i 2014.
- Prosjektrammer og regnskap
 - Vi har holdt oss innenfor de tidsmessige og økonomiske og rammer for prosjektet. Økonomisk innebærer det kr 1,6 mill for Cafe-sito Dragvoll og kr 5 mill for hangaren/Cafe-sito Stripa. NTNU har ifm disse endringene bidratt med tilsvarende beløp. NTNU har i tillegg bidratt med betydelige midler knyttet til utbygging av kjølfryserom og øvrige utbedringer på kjøkkendelen i Hangaren.

Hva har vi lært, hva tar vi med oss videre

Det første vi har lært og erfart er viktigheten av å sette realistiske og oppnåelige resultatmål i utviklingsprosjekter. De økonomiske målsettingene viste seg å være vanskelig å nå, og vi fikk derfor et stort avvik her. Noe av forklaringene ligger nok her i at inntektsnivået flatet ut før vi fikk kommet i gang med prosjekt «andre boller».

Det andre som vi har erfart og fått bekreftet er viktigheten av god involvering og forankring hos alle berørte i prosjektet. Vi har forsøkt å legge stor vekt på å involvere ansatte, tillitsvalgte, verneombud, Velferdstinget/studenter, utdanningsinstitusjonene og konsernstyret. Etter vår vurdering har vi lykket med dette.

I forlengelsen av dette punktet er det naturlig å trekke fram den tette og gode samhandlingen med HiST ifm piloten ved HHiT og samhandlingen med NTNU knyttet til pilotene ved Cafe-sito Dragvoll og Hangaren. Det har gjennom prosjektarbeidet blitt stilt ressurser, kompetanse og økonomiske bidrag fra både SiT og utdanningsinstitusjonene, noe som har vært en avgjørende suksessfaktor. Pilotene har dermed blitt fellesprosjekter med felles målsetting og ressursbruk. I tillegg har vi hatt gode erfaringer ved bruk av eksterne ressurser i prosjektet særlig knyttet til interiør, tjenstedesign, kundereiser, brukerforståelse og innovasjon. Her har vi fått erfare at endring og innovasjon tar tid, og vi er blitt bevisstgjort når det gjelder viktigheten av å gjennomføre grundige analyser som grunnlag for beslutninger i prosjektet.

Vi har også lyst til å trekke fram nyttige og gode bidrag i prosjektet fra SiT Bolig både når det gjelder endringer i selve Hangaren og ifm ombygging av kjøkkendelen.

Etablering av vår nye matfilosofi basert på at vi skal lage maten selv har hatt positive interne og eksterne effekter. Våre kokker har fått faglig mer spennende arbeidsoppgaver, og kundene registrere økt kvalitet på servert mat i kantinene. Det siste bekreftes i KTI-rapportene fra 2013 og 2014. Etablering av pilotene for nye serveringssteder i SiT Kafe, basert på å dekke behovene til kundene bedre, er også blitt en suksess. Kantina ved HHiT fikk en KTI-fremgang på 14 poeng og Cafe-sito Dragvoll en fremgang på 9 poeng etter ombygginga i 2014. KTI-resultat for Hangaren vil vi registrere i neste måling. Under Dusken gjennomførte i februar 2015 en undersøkelse av kvalitet på våre egenproduserte supper og middager i 3 av våre kantiner (Dragvoll, Hangaren og HHiT/Elgeseter). Artikkelen fra denne undersøkelsen var for oss svært positiv, noe som vi tar som en ytterligere bekreftelse på at vi har forbedret kvaliteten på serveringstilbudet vårt. Se artikkelen her:

<http://dusken.no/artikkel/24811/her-suger-ikke-kantinematn/>

I det videre utviklingsarbeidet i SiT Kafe vil være knyttet til å styrke servicekulturen vår. Dette var tema på felles samling for alle våre ansatte i januar, hvor vi startet prosessen med å etablere et eget serviceløfte for SiT Kafe. Vi har som målsetting å få etablert dette serviceløftet i løpet av våren 2015. I tillegg vil vi med bakgrunn i serviceløftet, sammen med SiT HR, gjennomføre en prosess for å styrke servicekulturen i hele virksomheten.

For oss i SiT Kafe opplever vi positiv utvikling på fler områder. Relasjonen til utdanningsinstitusjonene er styrket. Kvaliteten på maten er forbedret. Den faglige utviklingen er styrket og de faglige utfordringene for våre ansatte er høynet. Kundebehovsstyrt utvikling av vårt tilbud og våre serveringssteder har sterkt fokus. Oppfølging av driften og utvikling i de enkelte avdelingene er styrket. Dette kombinert med kommende etablering av vårt serviceløfte, vil danne grunnlag for en videreutvikling av vår PTI, KTI og en positiv økonomisk utvikling. Vi er styrket i troen at vi er på rett vei!

Saksbehandler: Kjell Erik Ronæss

Tilråding:

Tatt til orientering

Trondheim, 25. februar 2015

Knut Solberg