

# HR door de bril van de CEO

CEO Restaurant Company  
Europe, Sandra van Halderen:

“Ik kan een organisatie in  
haar kracht zetten!”



Bureau Blaauw

020 472 39 08

[www.bureaublaauw.com](http://www.bureaublaauw.com)



**Restaurant Company Europe (RCE)** is het overkoepelende moederbedrijf van horeconconcepten als Loetje, Happy Italy, Stan, Beers & Barrels en een groot aantal unieke locaties zoals 'De Vooruitgang' in Eindhoven en 'Waag' in Leiden. Met meer dan 75 restaurant- en cafélocaties is RCE de grootste horecagroep van Nederland.



#### **2020 – heden**

CEO Restaurant Company Europe (RCE)

#### **2018 – 2020**

CEO, Loetje

#### **2017 – 2018**

Directeur HR a.i., BAM Bouw en Vastgoed Nederland

#### **2016 – 2017**

Group HR director, Shanks Nederland B.V.

#### **2014 – 2016**

HR director Benelux, Shanks Nederland B.V.

#### **2013 – 2014**

HR Director, Action

#### **2004 – 2012**

HR director, Compass Group Nederland Holding BV

#### **2003 – 2004**

Manager operational support HR, ISS

#### **2000 – 2004**

Directeur, Van Halderen Interim Management

#### **1995 – 1997**

Head of general affairs, RIAGG Veluwe-Vallei

#### **1993 – 1995**

Head of general affairs, NVAGG

#### **1990 – 1992**

Assistent accountant, FSV Accountants & Adviseurs BV

"Veel bewegen is de enige manier om fit te blijven want deze baan is veeleisend en alleen vol te houden als ik ervoor zorg dat ik me goed blijf voelen." Sandra van Halderen zegt het met een glimlach maar achter die lach gaan bijna drie jaar van ploeteren, moeilijke gesprekken met aandeelhouders, stuurmanskunst en continue aanpassingen in haar restaurants schuil. Ze is sinds 2020 de hoogste baas van de Restaurant Company Europe (RCE) met bekende restaurantketens als Loetje, Happy Italy en Beers & Barrels waar respectievelijk de betere biefstukken, pizza's en hamburgers worden verkocht. Veel restauranteigenaren moesten de afgelopen jaren noodgedwongen de handdoek in de ring gooien. Maar voor Sandra Van Halderen (54), die zo'n 75 restaurants in Nederland aanstuurt, is opgeven geen optie.

"Dit is in alle opzichten de 'perfect storm', zegt ze op haar hoofdkantoor in Amstelveen. Corona, gierende inflatie, stijgende energieprijzen, tekort aan personeel en weifelende gasten. Ziehier de ingrediënten van de 'perfect storm' die nu door horecaland woedt.

Het is nu de kunst de restaurants van RCE door de heftige storm te loodsen. Af te rekenen met de vele uitdagingen die op haar afkomen. Is ze optimistisch over de toekomst? Vindt ze het leuk kapitein te zijn op een schip dat huizenhoge golven moet trotseren? Waar haalt ze voldoende gekwalificeerd personeel vandaan? Misschien nog belangrijker: overweegt ze haar handdoek uiteindelijk ook in de ring gooien of is ook dat voor

haar geen optie en bloeit ze juist op als een crisis op zijn diepst is?

*"Dit is in alle opzichten de 'perfect storm'."*

*Wilt u nog steeds toegroeien naar de in totaal 100 vestigingen?*

Jazeker. Maar we zijn nu vooral aan het stabiliseren omdat de markt op dit moment erg moeilijk is. Het is nu noodweer in de horeca. Iedereen heeft enorm ingeteerd tijdens en na Corona. En vervolgens was het na de pandemie bijna onmogelijk om aan goed personeel te komen. Dat lukt nu beter hoor. Maar binnenkort hebben we weer 600 extra mensen nodig. Die moeten tijdens het terrasseizoen onze gasten verwelkomen. Een uitdagende klus en daarom zijn we nu al druk bezig om die mensen binnen te halen.

*Waarom zou ik voor Loetje, Happy Italy of Beers & Barrels willen werken?*

Laat ik u één belangrijk punt noemen waarin we ons vooral onderscheiden: we bieden een doorlopend opleidingsprogramma aan voor al onze medewerkers. Iedere medewerker wordt allereerst opgeleid voor zijn eigen functie. Dit geldt voor functionele vaardigheden maar zeker ook voor de bijbehorende competenties. Doorgroeien binnen onze organisatie, dat is ook belangrijk! Mijn ultieme doel? Dat is om al onze managementposities binnen de operatie uiteindelijk met eigen mensen te





bezetten. En ja, we zijn al aardig op weg! Dit is goed voor onze medewerkers, die leidinggevende ambitie hebben, maar ook voor ons bedrijf. Een absolute win-win. Om dat doel te bereiken bieden we specifieke managementtrainingen aan. Functionele trainingen, maar zeker ook gericht op competenties, zoals gesprekstechnieken en situationeel leiderschap. Zo onderscheiden we ons. Wij hebben die doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie ook echt. Maar dan ben je er nog niet. Doorgreien moet echt een onderdeel van je strategie zijn.

Een veel gehoorde klacht is dat mensen die in de horeca werken nauwelijks vrije tijd hebben en op de meest onmogelijke tijden worden opgeroepen voor een invalbeurt.

Het komt inderdaad voor dat je op het allerlaatste moment te horen krijgt dat je niet hoeft te komen. Vooral als het rustig is. En dat je moet blijven als het druk is. Wij doen dat niet. Ons personeel weet wanneer een dag werken erop zit. Werk-privé is voor vrijwel iedereen superbelangrijk. Daar houden we serieus rekening mee. Als je tot negen uur moet werken dan weet je zeker dat je ook om kwart over negen thuis bent. Ook belangrijk: je bent, als je dat wilt, altijd een vrijdag, zaterdag of zondag vrij.

Is dat jullie aantrekkingskracht?

Nee, ook de fijne werksfeer en werken in teamverband. Na een avond hard werken samen een afsluitdrankje drinken met een snackje erbij. "Wat hebben we weer geknald vanavond," hoor ik dan. Hard werken geeft een gevoel van trots! Zeker als het in teamverband gebeurt en de sfeer onderling goed is. Het probleem is niet dat iemand op zaterdagavond tussen zes en half negen heel hard moet werken. Het wordt pas een probleem als dat in een rotsfeer gebeurt. Dat is bij ons niet zo.

Wilde u ook al de baas van zoveel restaurants worden toen u jong was?

Ik was een vlinder. Sportte graag. Ik was erg serieus, maar genoot ook van het

leven. Ik ben de jongste van drie kinderen. Meestal hebben de oudste kinderen de weg naar buiten al geplaveid. Bij ons niet. Dat heb ik zelf moeten doen. Mijn opvoeding? Streng, calvinistisch en ook heel beschermd. Rond middernacht was het afgelopen met uitgaan. Dan kwam mijn vader mij ophalen.

"Hard werken geeft een gevoel van trots."

Rebels?

Oh nee. Ik ben nooit een nacht zomaar weggebleven. En als er iets aan de hand was dan belde ik mijn ouders. Ik was redelijk volgzzaam hoor. Werken was in ons gezin belangrijker dan studeren. Dat heb ik dan ook niet gedaan. Na de middelbare school gingen we meteen aan het werk. Naast mijn baan heb ik nog twee studies gevolgd. Overdag werken, twee avonden in de week naar school en de overige avonden blokken.

Wat was het doel?

In ieder geval niet om carrière te maken en al helemaal niet om CEO te worden.

Wat was uw doel dan wel?

Ik had geen specifiek doel. Ik ben bij een accountantskantoor gaan werken omdat ik het werken met cijfers erg leuk vond. Maar ik ontdekte op mijn 22ste dat ik een mensen-mens ben. Dat ik er energie van

krijg als ik mensen vooruit kan helpen door ze intensief te begeleiden. Dat viel op en dus mocht ik op mijn 24ste een afdeling van zo'n vijftien medewerkers gaan aansturen. Ik kwam er al snel achter dat ik hr leuker en dynamischer vond dan budgetten maken. Ervoor te zorgen dat de cijfers kloppen.

Wat heeft u met horeca?

Het type mens dat daar werkt. En ik houd van lekker eten. Dat is me zeker niet met de paplepel ingegoten. Thuis gingen we bijna nooit uit eten. Mijn moeder kookte lekkerder. Altijd! Aardappelen, vlees en groente. Eerlijk is eerlijk; dat had natuurlijk ook met geld te maken. Soms kwam er ook pasta of nasi op tafel. Maar of het nu thuis is of in een restaurant: het gaat mij vooral om de sfeer, de gezelligheid.

"Ik krijg energie als ik mensen vooruit kan helpen."

Kunt u proeven of een gerecht goed is gemaakt?

Ik vind proeverijen heel erg belangrijk, maar ik zal er in ons bedrijf nooit aan deelnemen. Ik proef wel of een wijn of een koffie van goede kwaliteit is. Maar ik ben geen specialist. Mijn oordeel wordt wel gevraagd, maar dan ik beoordeel het gerecht of de wijn als een gewone gast. Drie jaar geleden hadden we geen Merlot op de kaart staan. Dat vond ik echt niet goed. Je moet gewoon alle druivensoorten op de kaart hebben.





Het hoeven er geen vijf te zijn, hoor. Eén goede is genoeg.

**Hoe houdt u oog op de kwaliteit van uw producten**

Wat dacht u? De inkoop voor alle restaurants is gecentraliseerd. Maar we hebben ook waterdichte afspraken over de kwaliteit van de producten die geleverd worden. We controleren continu of de afspraken over de kwaliteit ook worden nagekomen. Wij zullen nooit, maar dan ook nooit mindere kwaliteit vlees inkopen. Afgemeten: Dat is een 'no go area' voor mij, ook al hebben we te maken met prijsstijgingen.

**En als de leverancier een minder stukje biefstuk inkoopt om meer marge te maken?**

Ha ha. Dat kan niet. Dat is dichtgespijkerd. Hetzelfde geldt voor de pizza's en hamburgers hoor. Daarvoor geldt ook: kwaliteit is 'key'.

**U zou ook makkelijk voor een organisatie kunnen werken buiten de horecasector.**

Ja. Maar ik vind dit wel de leukste branche die er is. Dat komt door de gastvrijheid en het soort mensen dat er werkt. Hier werken zeer gemotiveerde mensen en dat drijft mij meer dan het gerecht dat op het bord wordt gelegd.

**"Ik vind dit wel de leukste branche die er is."**

**Wat is uw geheim?**

Ik kan mensen lezen. Ik voel aan wat een mens drijft en ik laat ze in hun waarde. Voel ook vrij snel aan waar hun grenzen en drempels liggen.

**Dat klinkt "soft".**

Gedecideerd: Maar dat is het niet. Wie een bedrijf kundig wil aansturen moet weten wat er leeft. En als het moet kan het hard zijn. Ik neem graag beslissingen.



Als het besluit genomen is dan vind ik dat we er met zijn allen ook voor moeten gaan.

**Dat is niet per se hard.**

Écht hard kan ik zijn als het om fout gedrag gaat, dat zich bij voortduring herhaalt. Dan is het voor mij heel snel einde verhaal.

**Bent u extra waakzaam voor grensoverschrijdend gedrag.**

Ja, zeer. Dat kan niet. Op geen enkele manier. Dan zeg ik: nu eruit!! Niet in mijn organisatie. Ik ben daar alert op. Toen Me Too opkwam besteedde ik daar in mijn overleg meteen aandacht aan. De stap om naar een vertrouwenspersoon in je organisatie te gaan is zó groot. Je moet heel erg opletten. Het begint met grapjes en grollen. Sommige mensen denken: het hoort erbij. Maar het hoort er niet bij. Wat niet wil zeggen dat het nooit voorkomt. Respect is deel van onze open cultuur. En iedereen is in de basis hetzelfde. In de omgang tussen mensen tellen hiërarchische verschillen niet.

**"Respect is deel van onze open cultuur."**

**U was ooit de baas van hr en nu bent u CEO. Wat is uitdagender?**

De hr-baas oefent invloed uit vanaf de zijlijn. Maar de CEO bepaalt hoe de organisatie van A naar B gaat. Het is veel uitdagender om het totaaloverzicht te

hebben en tegelijk de koers te kunnen bepalen. Voldoende personeel dat goed is opgeleid is 'key' op dit moment. Daarom stuur ik de hr-afdeling nu direct aan. Zonder goed personeel beginnen we hier niks.

**En komt er weer een moment dat u een hr-directeur benoemt?**

Als het beter is voor de organisatie, als mijn aandacht voor hr me te veel in beslag gaat nemen dan zal ik het ook doen. (Lachend) maar onder mij zal het geen gemakkelijke baan zijn, denk ik.

**Zou een nieuwe hr-directeur in de lijn of in de staf worden geplaatst?**

In mijn visie zit human resources sowieso al in de lijn omdat mijn managers zelf verantwoordelijk zijn voor een goed personeelsbeleid. HR zelf is een ondersteunende afdeling die de leidinggevendenden moet bijstaan om goede leiders te zijn. Bij de introductie van de plantaardige biefstukken is de hr-manager niet geconsulteerd. Dat is niet efficiënt. Onzinnig zelfs. Die heeft wel wat anders te doen.

**Heeft u wekelijks een regulier directieoverleg?**

We zitten een keer in de twee weken bij elkaar voor een update, maar daar worden geen formele besluiten genomen.





U bemoeit zich niet met het wel en wee van de medewerkers?

In principe niet. Maar dat wil niet zeggen dat ik uiteindelijk wel verantwoordelijk ben voor hun wel en wee en hier dus ook veel invloed op heb.

Moet je charisma hebben om deze functie goed te doen?

Dat denk ik wel.

Heeft u charisma?

Het is even stil: die vraag vind ik lastig te beantwoorden. Maar ik hoor wel dat er iemand binnenkomt als ik de deur opendoel. Niet dat ik dominant wil zijn. Maar je moet wel een zekere uitstraling hebben om dit vak goed te kunnen beoefenen.

Ik ben het boegbeeld van mijn organisatie. Als het goed gaat krijg ik de complimenten maar als het fout gaat dan ben ik uiteindelijk verantwoordelijk. Toen ik hier als CEO aan de slag ging dacht ik: wat ga ik hier anders doen? Ik wil een open leider zijn.

Hoe omschrijft u de cultuur in uw organisatie?

Open, gewoon, gezellig en ik probeer een drijvende kracht in de organisatie te zijn. En ook hands on, harde werkers, gastvrij maar zeker ook gezellig. Voor mij is cruciaal dat ik altijd benaderbaar ben voor mijn medewerkers. Altijd!! Natuurlijk ken ik niet alle drieduizend medewerkers bij naam. Maar ik hoop niet dat er drempels zijn die verhinderen mij te benaderen, hoewel ik weet dat er altijd een zekere afstand blijft tussen de baas en de medewerker.

“Ik probeer een drijvende kracht in de organisatie te zijn.”

Helpt de cultuur van uw organisatie u om uit de ‘perfect storm’ te geraken?

Een open cultuur helpt enorm. Ik ben altijd duidelijk en eerlijk waar we staan als bedrijf. Ik vertel ook dat ik alle medewerkers nodig heb om door deze storm te komen en ook waaróm ik ze nodig heb. We maken ook echt het verschil. Hoe? Met de hands on mentaliteit die we allemaal hebben. Ook met de kracht van de methodes en data die nodig zijn om de organisatie adequaat te kunnen sturen, Successen delen we! Dat vindt iedereen leuk én nodig!

Mogen medewerkers fouten maken?

Ja, want daar leren ze van. Ik ben geen bewonderaar van de Amerikaanse managementstijl. Maar wat me er wel in aanspreekt, is de tweede kans die medewerkers daar vaak krijgen als er iets goed fout is gegaan.

Waar bent u goed in?

Ik zet de koers uit van het bedrijf en voor een groot deel ook hoe we onze doelstellingen gaan realiseren. Ik zet de organisatie, onze medewerkers, in hun kracht door duidelijk te maken waar iedereen in zijn of haar functie verantwoordelijk voor is. Het lijkt simpel maar het vergt elk uur van de dag mijn volledige toewijding.

Leiden zit in uw genen?

Ja. Maar natuurlijk leer ik ook bij. Elke dag weer.

Wanneer hebt u ontdekt dat u een leider bent?

Op de middelbare school, denk ik. Klasgenoten vroegen of ik bijles wilde geven, want ik was goed in wiskunde. Toen ontdekte ik dat het leuk is om mensen te helpen. Om zich verder te ontwikkelen. Dat hoort ook bij leiderschap. Nu is het belangrijk dat ik juiste managers laat selecteren voor de meer dan 75 restaurants die bij de Restaurant Company Europe zijn aangesloten. Die zijn in hun specifieke vakgebied allemaal beter dan ik. Ik ben een generalist en moet het overzicht houden. Het is mijn taak om onze organisatie van A naar B te krijgen.

U bent geen control freak?

Nee, mijn managers moeten zelfstandig kunnen werken. Daar selecteer ik ze op.

Hoe beoordeelt u dat dan?

Door bij een sollicitatie de goede vragen stellen. En vooral....observeren. Kijken hoe ze zich gedragen. Met een glimlach: ik ben geen gemakkelijke hoor.





En dan nog kunt u bedrogen uitkomen.

Ja, dat overkomt mij ook wel eens. Op zo'n moment moet je schakelen en niet afwachten. In sommige gevallen geef ik feedback met duidelijke aanwijzingen over de ontwikkelpunten. Ik ben zeker geen CEO die briefjes stuurt waarin ik van alles en nog wat vastleg. Een goed gesprek is beter. Voor mij is dit het enige personeelsbeleid dat direct en effectief is.

U vindt het ook belangrijk in zo'n geval ambassadeurs te creëren; ook als medewerkers moeten vertrekken?

Ja natuurlijk. Later kom ik die ex-medewerkers weer tegen en dan zeggen ze meestal: Je hebt zo'n gelijk gehad. Ik ben nu veel gelukkiger.

Wie neemt in uw organisatie de besluiten? U of uw directie in gezamenlijkheid?

Ik stuur aan door scherpe vragen te stellen. Dan komen besluiten vanzelf tot stand. Ik stippel de koers uit en ook de snelheid die we moeten maken. Maar mijn mensen nemen onderweg de besluiten.

Waar bent u slecht in?

Ha ha. In namen. Maar vooral detailwerk. Een besluit nemen vind ik leuk. Het uitwerken van dat besluit laat ik graag aan anderen over. Ik moet mezelf dwingen de laatste 5 tot 10 procent van een klus goed af te maken. Dan ben ik alweer met 10 nieuwe projecten bezig. Ik ben een bouwer en verbeteraar.

Is er een houdbaarheidsdatum voor een CEO?

Tussen de 7 en 10 jaar.

Hoe lang gaat u hier nog door?

Dat weet ik niet. De branche is heel erg leuk. En ik ben trouw aan mijn mensen. Maar het is ook heel erg intensief.



In het weekeinde sta je ook niet uit! Je moet uiterst kritisch op jezelf blijven. Vind ik het nog leuk? Heb ik de energie nog? Ik ben er hypergevoelig voor als dat niet zo is.

Zou u nog eens een bedrijf van scratch willen opbouwen.

Van 'scratch'. Nee daar ben ik het type niet voor. Ik moet al wel wat volume hebben. Aan de andere kant: een van de directeuren zei laatst: we zijn een groot bedrijf maar we acteren nog als een startup. We zijn heel snel en zeker niet corporate. Daar ben ik wars van. Bureaucratie? Weg ermee!

**"We zijn heel snel en zeker niet corporate."**

---

**Dit interview wordt u aangeboden door  
Bureau Blaauw | HR Search & Interim  
([www.bureaublaauw.com](http://www.bureaublaauw.com))**

**HR finders, HR recruitment young HR  
professionals ([www.hrfinders.nl](http://www.hrfinders.nl))**

**De Oude Molen 1  
1184 VW | Ouderkerk a/d Amstel  
020 472 39 08  
[info@bureaublaauw.com](mailto:info@bureaublaauw.com)**

**De auteur, Rik Rensen is partner bij de  
REPUTATIEGROEP en voormalig redacteur  
van NRC, hoofdredacteur van RTL-nieuws  
en de Wereldomroep.**