

Beheervormanalyse UT-Catering
Eindrapportage

Amersfoort, 2 juni 2006

Hospitality Consultants

Aan
Universiteit Twente
Stuurgroep Catering

Van
Hospitality Consultants
Smallepad 13-15
Postbus 2186
3800 CD Amersfoort

Auteurs
drs. John Dommerholt
drs. Colin Cleeren

Project
Beheervormanalyse UT-Catering
Eindrapportage

Betreft
Eindrapportage

Ons kenmerk
062.004/RA1079/CC

Datum
Amersfoort, 2 juni 2006

© 2006 Hospitality Consultants
Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Voor u ligt de eindrapportage Beheervormanalyse UT-Catering van de Universiteit Twente dat is samengesteld op basis van het onderzoek dat in opdracht van het College van Bestuur (verder CvB) gedurende periode februari – mei 2006 onder verantwoordelijkheid van Hospitality Consultants (verder HC) is uitgevoerd.

Het onderzoeksrapport dient te worden bezien in directe samenhang met het onderzoeksrapport Evaluatie UT-Catering dat is uitgebracht in juli 2005. In dat rapport is de feitelijke situatie (ist-situatie) van UT-C uitvoerig geëvalueerd. De resultaten en conclusies zijn overgenomen door het CvB en het management van het Facilitair Bedrijf.

Het rapport Beheervormanalyse UT-Catering maakt derhalve gebruik van de resultaten en conclusies uit de doorlichting. Daar waar relevant zijn de belangrijkste veranderingen voor UT-C in de periode tussen het uitbrengen van het doorlichtingsrapport en het verschijnen van voorliggend rapport benoemd en betrokken in de analyses.

Het onderzoek is in nauwe samenwerking met de Universiteit Twente verricht in de vorm van een projectgroep en werkgroepen waarin het Facilitair Bedrijf en UT-C, HRM en Financiën hebben geparticipeerd. De tussentijdse resultaten zijn verschillende malen in de projectgroep besproken en aan de Stuurgroep gepresenteerd. Daarnaast heeft enkele malen overleg plaatsgevonden met een klankbordgroep die bestond uit vertegenwoordigers van de Dienstraad en enkele medewerkers van het Facilitair Bedrijf en UT-C.

Het resultaat is een kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen de beheervormvarianten eigen beheer en uitbesteed. In beide varianten is uitgegaan van een zelfde basis, namelijk de uitgangspunten zoals die zijn geformuleerd ten behoeve van de begroting 2006 van UT-C, aangevuld met enkele relevante ontwikkelingen ten aanzien van producten, diensten en werkwijze.

Op basis van de verschilanalyse is tot slot een advies opgesteld voor de meest wenselijke beheervorm voor UT-C. We komen tot de conclusie dat het integraal uitbesteden van de dienstverlening de optie is met de minste afbreukrisico's. Naast financiële voordelen zijn de aspecten continuïteit, flexibiliteit en beheersbaarheid daarin uiteindelijk van doorslaggevende betekenis.

Hospitality Consultants

INHOUDSOPGAVE

Vooraf

1	**Inleiding**	**6**
1.1	Vraagstukbeschrijving	6
1.2	Opdrachtstelling	7
1.3	Werkwijze	7
1.4	Leeswijzer	8
2	**Situatieschets**	**10**
2.1	Restauratieve voorzieningen UT	10
2.2	Doelgroep en doelgroepontwikkeling	10
2.3	Beleidskaders	11
2.4	Organisatie en werkwijze	12
2.5	Financiële resultaten	14
2.6	Tussentijdse maatregelen en verbeteringen	15
3	**Scenario's beheervormanalyse**	**17**
3.1	Beheervormen algemeen	17
3.2	Scenario 'eigen beheer'	18
3.3	Scenario 'uitbesteed'	19
4	**Uitwerking beheervormanalyse**	**20**
4.1	Personele aspecten	20
4.2	Financiële analyse	23
4.3	Management/overheadkosten	29
4.4	Transitiekosten	29
4.5	Administratieve organisatie	31
4.6	Relatie overige projecten en ontwikkelingen catering UT	33
5	**Scenariovergelijking**	**35**
5.1	Beoordelingscriteria	35
6	**Conclusies en aanbevelingen**	**41**
6.1	Conclusies	41
6.2	Aanbevelingen	42
6.3	Implementatieplan	43
Bijlage 1: Projectorganisatie		**46**
Bijlage 2: Catering binnen onderwijsinstellingen		**47**
Bijlage 3: Advies catering op de campus (juli, 2005)		**51**

Bijlage 4: Beoordelingscriteria **56**

Bijlage 5: Contractvormen cateringbranche **59**

Bijlage 6: Arbeidsvoorwaardenvergelijking **63**

1 INLEIDING

1.1 Vraagstukbeschrijving

In juli 2005 heeft het CvB de rapportage "Evaluatie UT-Catering" ontvangen van HC. Het rapport geeft een uitgebreide analyse van de opzet en het functioneren van de restauratieve voorzieningen binnen de Universiteit Twente (UT).

Globaal samengevat wordt in deze rapportage geconcludeerd dat er sprake is van een onvoldoende geborgde bedrijfsvoering welke leidt tot een relatief groot negatief financieel resultaat. Het resultaat daarvan is ondermeer dat de exploitatie weinig transparant en onvoldoende beheersbaar is en op termijn forse afbreukrisico's in termen van continuïteit en professionaliteit in zich heeft. De door UT-Catering zelf genomen maatregelen hebben niet geleid tot een significante verbetering van de resultaten. Oorzaken voor het financiële tekort moeten onder andere gevonden worden in een onvoldoende en ontoereikend financieel beheer, een inefficiënte personeelsinzet en een hoog kostenniveau.

Het rapport geeft voor de kortere termijn een set aan aanbevelingen die mogelijke oplossingen bieden voor het product onderwijscatering binnen de UT. De aanbevelingen zijn onderverdeeld naar beleidsmatige keuzes tot en met de organisatie op tactisch en operationeel niveau. De aanbevelingen voor de korte termijn zijn in principe onafhankelijk van elke beheervorm en hebben meer te maken met het besturingsmodel voor catering en directe mogelijkheden voor verbetering van de (operationele) bedrijfsvoering.

Voor de langere termijn wordt geadviseerd om meer structurele maatregelen te nemen in de opzet van de organisatie van UT-Catering. Het belangrijkste motief daarvoor wordt gevonden in de omvang van de achterstand in de bedrijfsvoering en de daarmee ontstane risico's in de exploitatiesfeer. Het rapport bespreekt meer kwalitatief een drietal opties die zicht geven op een verbetering van de professionaliteit en continuïteit van UT-Catering.

Optie 1 Op eigen kracht verder met een forse kwaliteitsimpuls
Optie 2 Verregaande uitbesteding met behoud van 'key-positions'
Optie 3 Samenwerking met externe cateraar

In vervolg op de afronding van het project "Evaluatie UT Catering" heeft het CvB besloten om een aantal vervolgprojecten vast te stellen. Het gaat daarbij om:

1. Versterken van het management van UT-Catering d.m.v. interim-management
2. Ontwikkelen visie/Masterplan catering UT
3. Versterken koppeling UT-Catering met Facilitair Bedrijf conform regiemodel
4. Onderzoek mogelijkheden andere beheervormen
5. Advies inzake positie van de Student Union versus UT-C

In eerste aanleg is het management van UT-Catering versterkt om daarmee tot een operationele verbetering te komen en de besturing van UT-Catering te verbeteren. Het CvB heeft besloten dat projecten aangaande de formulering van het Masterplan en de Beheervormanalyse in het voorjaar 2006 moeten worden afgerond. Daarbij heeft het CvB gekozen voor een integrale benadering van de beheervormanalyse zodat direct kan worden toegewerkt naar definitieve besluitvorming.

Voor het project Beheervormanalyse UT-Catering is HC verzocht de projectleiding op zich te nemen.

1.2 Opdrachtstelling

Op basis van de geschetste situatie in de inleiding is de opdrachtstelling als volgt geformuleerd:

1) Definieer de beheervormen 'eigen beheer' en 'uitbesteden' voor wat betreft:

   a) werkingssfeer;
   b) structuur;
   c) organisatie en werkwijze;
   d) besturingsmodel;
   e) rapportagelijnen.

2) Evalueer de beheervormen op de structurele effecten in:

   a) doelstellingen van de UT;
   b) en de daarvan afgeleide voor het FB en UT-Catering;
   c) sociale consequenties als het gaat om medewerkers van UT-Catering;
   d) exploitatieresultaten;
   e) afbreukrisico's en haalbaarheid.

Adviseer het CvB over de meest wenselijke beheervorm aan de hand van de resultaten onder 1 en 2 en geef de contouren van een implementatieplan.

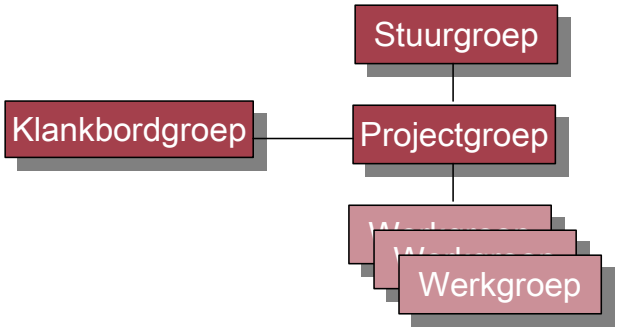
Aanvullend is in de stuurgroep gevraagd aandacht te schenken aan het thema "Catering op de campus" en de samenhang met de ontwikkelingen van "Drienerburght". Tenslotte dienen de consequenties van de resultaten van de projectgroep "Masterplan Catering" te worden geduid.

1.3 Werkwijze

1.3.1 Projectorganisatie

In het project is gewerkt volgens een projectstructuur met een stuurgroep, projectgroep, een drietal werkgroepen en een klankbordgroep. Onderstaand zijn de rol- en taakverdeling en de samenstelling van de projectstructuur nader uitgewerkt.

Figuur 1: Projectstructuur beheervormanalyse UT.



In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de bij het project betrokken personen.

1.3.2 Werkwijze

Voor de uitvoering van het project 'Beheervormanalyse UT-Catering' is de volgende werkwijze gehanteerd.

Fase 1 Voorbereiding
In de voorbereidingsfase is de projectstructuur samengesteld voor een correcte en tijdige uitvoering van het onderzoek. Voor het verzamelen en samenbrengen van de benodigde informatie zijn een drietal werkgroepen samengesteld.

Werkgroep 1 Structuur, werkwijze en organisatie
Werkgroep 2 Personele organisatie
Werkgroep 3 Financiën en administratieve organisatie

Verder is een klankbordgroep ingesteld. Tijdens een personeelsbijeenkomst zijn de medewerkers van UT-C geïnformeerd door het management van UT-C.

Fase 2/3 Afwegingscriteria en definiëren scenario's
In overleg met de Projectgroep is vastgesteld aan welke criteria de beheervormen worden getoetst. Deze criteria zijn door de stuurgroep bevestigd.

Verder zijn in overleg met de projectgroep de scenario's beschreven in een aantal kerndimensies. Dit heeft de basis gevormd voor de verdere scenariovergelijking en analyse.

Fase 4 Uitwerken en analyse scenario's
In deze fase zijn de scenario's op alle aspecten door de werkgroepen uitgewerkt.

Voor het eigen beheer scenario is het ideaalmodel ingevuld zoals dat redelijkerwijs verwacht mag worden en op basis van de mogelijkheden binnen de UT. Door de genomen stappen gedurende het afgelopen jaar is gebleken dat de situatie voor 2006 en de daarbij geldende werkwijze en budgetten hiervoor maatgevend konden zijn.

Verder is zorgdragen voor een marktconforme opstelling deel van het uitbestedingsscenario. Daarvoor is gebruik gemaakt van de informatie die HC heeft over uitbestede catering, de werkwijze van cateraars, kengetallen en contractvormen in onderwijs en daarbuiten.

Naast de organisatie van de restauratieve voorzieningen is in deze fase ook aandacht besteed aan de consequenties en ontwikkelingen ten aanzien van de overhead.

Fase 4 is afgesloten met de werkrapportages van de verschillende werkgroepen Daarin zijn de belangrijkste consequenties van elk scenario vervat als ook een bedrijfseconomische analyse. In het bijzonder is een analyse opgesteld voor de personele organisatie. Tevens is een uitgebreide CAO-vergelijking opgesteld.

Fase 5 Toetsen scenario's en uitvoeren risicoanalyse
In fase 5 zijn de scenario's getoetst aan de vooraf geformuleerde beoordelingcriteria. Specifiek is aandacht geschonken aan de personele consequenties in het geval van uitbesteden. Tevens is een risicoanalyse opgesteld voor de UT op verschillende niveaus en voor verschillende geledingen. Het resultaat is een uitwerking van de beoordelingsmatrix.

Fase 6 Opstellen conclusies, aanbevelingen en implementatieplan
In overleg met de projectgroep zijn de bevindingen voorzien van conclusies en aanbevelingen. Voor de implementatie van het voorkeursscenario is tenslotte een stappenplan opgesteld waarin de belangrijkste acties in tijd zijn uitgezet.

1.4 Leeswijzer

In de rapportage is bij feitelijke gegevens de peildatum 1-1-2006 gehanteerd tenzij anders vermeld staat in de tekst. Voor gegevens die gedurende een jaar gemeten worden, is het kalanderjaar 2005 als uitgangspunt gehanteerd. Voor dit document wordt een aantal malen gerefereerd aan de Dienstverleningsovereenkomst die op het moment van schrijven in concept

beschikbaar was. Voor de beheervormanalyse wordt als uitgangspunt het jaar 2006 gehanteerd.

Hoofdstuk 2 is een situatieschets. Er wordt ingegaan op het niveau van dienstverlening en de aanwezige voorzieningen in de huidige situatie en de doelgroep en de doelgroepontwikkeling. Vervolgens staan de beleidskaders centraal en wordt ingegaan op de organisatie en werkwijze en de tussentijdse maatregelen en verbeteringen die doorgevoerd zijn na de laatste evaluatie UT-C.

In hoofdstuk 3 staan de beheervormen 'eigen beheer' en 'uitbesteed' centraal er wordt ingegaan op de voor- en nadelen van beide beheervormen en de werkingssfeer wordt nader toegelicht.

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de resultaten van de werkgroepen. Er wordt ingegaan op personele aspecten van de huidige situatie en een arbeidsvoorwaardenvergelijking. Daarnaast is in dit hoofdstuk uitgebreid aandacht voor de exploitatie van de voorzieningen in eigen beheer en in een uitbestede situatie. Waarbij onder andere wordt ingegaan op overheadkosten, personeelskosten, ingrediëntkosten en transitiekosten.

Een vergelijking van de beheervormen en de daaruit te verwachten effecten voor de UT is opgesteld in hoofdstuk 5. Het betreft een kwalitatieve en kwantitatieve vergelijking op basis van de toetsingscriteria zoals deze binnen de projectgroep zijn vastgesteld. Voor beide beheervormen wordt inzichtelijk gemaakt welke de voorkeur geniet op de genoemde beoordelingscriteria.

Tot slot zijn in de hoofdstukken 6 de belangrijkste conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Omwille van de leesbaarheid van de rapportage is een zestal bijlagen opgenomen waarin achtergrondinformatie en/of detailinformatie staat opgenomen over de projectorganisatie, ontwikkelingen onderwijscatering, beheervormen, beoordelingscriteria, contractvormen en arbeidsvoorwaarden.

2 SITUATIESCHETS

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de voorzieningen doelgroepen en het gebruik van voorzieningen die aangeboden worden door UT-C. Vervolgens wordt de productie en werkwijze belicht en wordt ingegaan op de organisatiestructuur en de besturingsstructuur. Het hoofdstuk sluit af met een weergave van de resultaten van de evaluatie van UT-C op hoofdlijnen en de gerealiseerde verbeteringen.

2.1 Restauratieve voorzieningen UT

De UT beschikt over een ruim en gevarieerd aanbod aan cateringvoorzieningen. Naast een achttal kantines exploiteert de UT een drietal Horeca-locaties. De cateringvoorzieningen zijn verspreid over het gehele campusterrein.

Kantines, het studentenrestaurant en de horecavoorzieningen worden allen door UT-C geëxploiteerd. Daarnaast exploiteert de Student Union de Union Bar, de Vestingbar en de sporthoreca en is er op het campusterrein en een tweetal hotelvoorzieningen (Drienerburght en Logica), die zelfstandig opereren, aanwezig.

Een concentratie van voorzieningen is aanwezig rond gebouw Vrijhof en Bastille. Naast kantinefaciliteiten beschikt UT-C daar over een studentenrestaurant, het eetcafé De Stek en de Faculty Club. In vakantieperioden worden een aantal kantines gesloten. Naast de catering en horecavoorzieningen heeft UT-C de beschikking over een productiekeuken waarin producten bereid worden voor de verschillende outlets.

Student Union (SU)

De afgelopen jaren heeft de SU catering en horeca gezien als een belangrijk onderdeel van de SU-activiteiten. Naast de mogelijkheid die het biedt om studenten bedrijfsmatige ervaringen op te laten doen zou het vooral moeten dienen als instrument om de financiële mogelijkheden van de SU te vergroten.

De winst die wordt gegenereerd met de verzorging van evenementen en vaste voorzieningen als de Union Bar wordt aangewend voor de organisatie van op studenten gerichte activiteiten. In dit streven werd in het verleden de SU gestimuleerd door het CvB.

De activiteiten van de Student Union en de studieverenigingen zijn in een aantal gevallen concurrerend met het aanbod en de prijsstelling van UT-C. Deze concurrentie op UT-terrein leidt tot onduidelijkheid en inefficiëntie.

Drienerburght

Op het UT-terrein zijn een tweetal hotelvoorzieningen, Drienerburght en Logica. Beide hotels worden geëxploiteerd door een BV die eigendom is van een door de UT ingerichte stichting.

De hotelfunctie opereert in beginsel zelfstandig. Medewerkers zijn in dienst van de BV, waarop ook de Horeca CAO van toepassing is. De BV heeft een werkrelatie met UT-C. Vanwege kosten, kwaliteit en flexibiliteit heeft het management de afgelopen jaren de werkrelatie met UT-C beperkt. Waar voorheen UT-C veelal als leverancier functioneerde zijn veel voorzieningen in eigen beheer aangebracht en ontwikkeld. Aangezien een dinerfunctie ontbreekt in de hotels wordt met zekere regelmaat gebruik gemaakt van de Faculty Club. Vooral de beperkte openingstijden (tot 20.00 uur) wordt daarbij als een beperking gezien.

2.2 Doelgroep en doelgroepontwikkeling

De populatie van de UT bestaat anno 2004 uit circa 7.350 studenten. Van de studentenpopulatie is circa 75% man en 25% vrouw. Dit betreft het aantal ingeschreven studenten, exclusief auditoren, extraneï, en post doctoraal

onderwijs, per 1 december 2004. Het aantal medewerkers bedroeg ruim 2.700 (circa 2.400 FTE). In het instellingsplan is een groei naar 10.000 studenten als uitgangspunt als doenstelling opgenomen. Als uitgangspunt voor de beheervormanalyse is de huidige situatie aangehouden.

2.3 Beleidskaders

2.3.1 Beleidskaders CvB

UT is een moderne universiteit, die gespecialiseerd is op de technische wetenschappen. Het onderwijs en onderzoek in Enschede zijn van een hoge, landelijk erkende kwaliteit. Studenten en medewerkers ervaren UT als een omgeving waarin zij worden uitgedaagd en geïnspireerd. Als Campusuniversiteit biedt UT een totaal samenhangend pakket van wonen, werken, studeren en recreëren op één terrein. Doordat de campus op enige afstand van de stadskernen van Hengelo en Enschede ligt, is het gewenst om op het terrein een omvattend pakket van cateringservices aan te bieden.

UT beschouwt cateringvoorzieningen als een wezenlijk onderdeel van het verblijfscomfort en werkklimaat voor studenten, medewerkers en bezoekers op de campus en derhalve ook als onderdeel van het studenten- en personeelsbeleid van UT. De cateringvoorzieningen in de gebouwen stimuleren verdere integratie van studeren, werken en informatie vergaren in studielandschappen en flexibele kantoorconcepten.

Het beleid van het CvB is erop gericht om de directe exploitatiekosten van de restauratieve diensten niet te subsidiëren. Wel worden de voorzieningen ter beschikking gesteld en worden voor huisvestingslasten gesubsidieerd. Daarnaast worden de lasten van langdurig zieke medewerkers deels gecompenseerd. Voorwaarden voor een overall kostendekkende opzet van de cateringvoorzieningen op de campus zijn, dat catering als ondersteunend product moet kunnen meebewegen met de ontwikkelingen binnen UT en dat bedrijfsvoeringrisico's zoveel mogelijk moeten worden beperkt. Dat betekent dat flexibiliteit, continuïteit en kostenbeheersing belangrijke pijlers zijn voor een zakelijk, gezonde toekomst.

Ten principale is het CvB verantwoordelijk voor het aanbieden van de cateringservices en -voorzieningen op de campus en zijn de faculteiten, instituten en diensten verantwoordelijk voor de bekostiging van de afgenomen proces/productgebonden services en voorzieningen (bijvoorbeeld buffetten, personeelskoffie en vergaderservices). De toegevoegde waarde van de campus-opzet is echter uitsluitend realiseerbaar als het beleid inzake voorzieningen in goed overleg wordt vastgesteld. FB heeft daarin een adviserende en intermediaire (beleidsevaluerende) rol, naast de dagelijkse uitvoerende taken van FB op facilitair- en cateringgebied.

2.3.2 Uitgangspunten FB

Het FB streeft na de volgende uitgangspunten met betrekking tot UT-C te realiseren:

1. Centraal uitgangspunt voor het uitvoeren van de catering vormen de eisen die voortvloeien uit de onderwijs-, onderzoeks- en beheersprocessen en de afstemming op de wensen van de klant. Daarbij houdt het FB rekening met het gegeven dat catering geen kernactiviteit is van UT en dat UT minimale bedrijfsvoeringrisico's, verzekerde flexibiliteit in producten en diensten en een goed bereikbare en professionele serviceorganisatie wenst. In dit kader opereert het FB op basis van het door het College van Bestuur gekozen uitgangspunt voor dienstverlening "uitbesteden tenzij…"[1]

[1] Citaat uit Ontwikkeling Catering Universiteit Twente 2001-2005.

2. FB streeft naar de transparante beschikbaarheid van producten en diensten, die aansluiten op de vraag van de verschillende doelgroepen binnen de universiteit tegen marktconforme kosten die de professionaliteit en continuïteit van UT-C op termijn waarborgt.

3. UT-C heeft structureel contact en/of communicatie met de "afnemers" teneinde de actuele vraag van studenten en (medewerkers van) de faculteiten, instituten en diensten naar decentrale proces/productgebonden voorzieningen goed in kaart brengen.

2.3.3 Doelstellingen en randvoorwaarden

Op basis van de geschetste ontwikkelingen in onderwijscatering (bijlage 2) en de specifieke uitgangspunten en doelstellingen van de UT in het bijzonder, komen we tot de volgende samenvatting van de eisen waaraan de catering voorzieningen in de komende jaren moet voldoen:

1. Zakelijk gezonde catering op de UT op basis van het huidige prijsbeleid en bijdragebeleid;
2. Transparante beschikbaarheid producten en diensten tegen integrale kostprijzen;
3. Goed bereikbaar en herkenbaar;
4. Adequaat in kunnen spelen op een veranderende vraag;
5. Voldoende continuïteit en professionaliteit;
6. Minimale bedrijfsvoeringsrisico's voor UT;
7. Bijdrage leveren aan brede pakket dienstverlening op de campus;
8. Zakelijke dienstverleningsovereenkomsten;
9. Adequate budget- en verantwoordingssystematiek;
10. Innovatievermogen, marktkennis en marktbewerking;
11. Marktconforme exploitatie;
12. Goede communicatie/ accountmanagement richting verschillende doelgroepen.

2.4 Organisatie en werkwijze

2.4.1 Organisatie

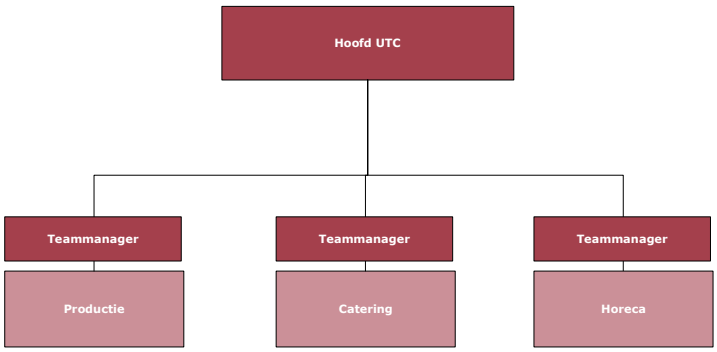
De uitvoering van de restauratieve functie wordt door UT-C gerealiseerd als een "zelfstandige" interne leverancier binnen het FB. UT-C ontvangt ondersteuning van verschillende eenheden binnen de Universiteit waaronder de staf van het FB (inkoop, control, HRM) als ook van de universiteit zelf als het gaat om bijvoorbeeld de financiële administratie.

De organisatiestructuur van UT-C is eind 2005 gewijzigd naar een structuur met teammanagers voor de productiekeuken, catering en de horeca. Voor de productie en de horeca is hier sprake van een meewerkende teammanager. Voor de teammanager catering concentreert de functie zich op de managementtaken.

Onder de teammanager catering ressorteren locatiemanagers voor de verschillende locaties, met uitzondering van de locatie Waaier en Vrijhof waar een cateringbeheerder is aangesteld. Voor ondersteuning beschikt UT-C uit een kleine staf bestaande uit 1 fte secretariaat. De huidige organisatiestructuur in de eigen beheersituatie wordt gezien als de optimale variant.

In onderstaande figuur is de organisatiestructuur van UT-C weergegeven.

Figuur 2 Organogram UT-C



UT-C legt primair verantwoording af op basis van bedrijfseconomische resultaten. De doelstelling is om budget neutraal te opereren. Voor de subsidiëring van een basispakket met gematigde prijzen ontvangt zij van het CvB een jaarlijkse beperkte bijdrage, een bijdrage die in de periode 2003 – 2005 stapsgewijs is verminderd van € 375.000 tot € 20.000. Daarnaast worden de huisvestingskosten gesubsidieerd. Meer secundair, maar daarom niet minder belangrijk, wordt UT-C getoetst op en gehouden aan tal van regels en richtlijnen die gebruikelijk zijn in een universitaire organisatie. De meest in het oog springende zijn de administratieve systemen en richtlijnen en de universitaire CAO.

2.4.2 Werkwijze

Ten opzichte van de bevindingen in het project "Evaluatie UT-Catering" heeft UT-C het afgelopen jaar aanpassingen verricht aan haar werkwijze en de hiervoor beschikbare procedures. In algemene zin is sprake van een marktconform georganiseerd proces. Een bijzondere voorziening ten opzichte van de markt betreft de aanwezigheid van een centrale productiekeuken en een daarmee gepaard gaand centraal bestelsysteem.

De productiekeuken die UT-C tot haar beschikking heeft levert tegen integrale kostprijzen aan de verschillende outlets. Op deze wijze fungeert de productiekeuken feitelijk gezien als leverancier voor de diverse catering- en Horeca-locaties van UT-C.

Naast deze "leverancierstaak" vervult de productiekeuken een coördinerende en distribuerende taak. Bestellingen van dagversleveranciers worden centraal ontvangen, verdeeld en getransporteerd naar de verschillende outlets.

Tenslotte verzorgt de productiekeuken de "foodcomponent" van banquetingvoorzieningen. Ongeacht waar banquetingactiviteiten plaatsvinden vindt de productie plaats in de centrale productiekeuken.

In uitbestede situaties van vergelijkbare omvang heeft een externe cateraar over het algemeen niet de beschikking over een 'centrale' productiekeuken. Cateraars organiseren hun activiteiten zodanig dat elke locatie in beginsel self-supporting is en daarmee verantwoordelijk voor het gehele cateringproces. Alleen voor grotere activiteiten wordt teruggevallen op centrale productieruimten van gelieerde partycateraars. Voor de beheervormanalyse is derhalve als uitgangspunt aangehouden dat een externe cateraar in beginsel geen of slechts in beperkte mate gebruik zal maken van de centrale productiekeuken voor de reguliere

cateringactiviteiten. De beschikbare voorziening zal wel aangewend kunnen worden voor banquetingactiviteiten.

2.5 Financiële resultaten

In de volgende tabel zijn de kosten en opbrengsten van de afgelopen jaren weergegeven, zowel begroting als realisatie.

Tabel 1: Budgetvergelijking 2001-2005

		Omzet	Subsidie basispakket	Subsidie huisvesting	Totale opbrengsten	Kosten	Resultaat	
							absoluut	%
2001	begroot	3463	375	1195	5033	5059	-26	-0,5
	werkelijk	3644	370	1235	5249	5328	-79	-1,5
	verschil	-181	5	-40	-216	-269	-53	
2002	begroot	3647	363	1255	5265	5266	-1	0,0
	werkelijk	3479	363	1255	5097	5205	-108	-2,1
	verschil	168	0	0	168	61	-107	
2003	begroot	3493	182	547	4222	4267	-45	-1,1
	werkelijk	3013	182	547	3742	4231	-489	-13,1
	verschil	480	0	0	480	36	-444	
2004	begroot	3339	20	1903	5262	5262	0	0,0
	werkelijk	3043	20	1693	4756	5406	-650	-13,7
	verschil	296	0	210	506	-144	-650	
2005	begroot	3253	20	1804	5077	5286	-209	-4,1
	werkelijk	3190	20	1692	4902	5445	-543	-11,1
	verschil	63	0	112	175	-159	-334	

Bij deze tabel wordt opgemerkt dat de afgelopen jaren verschillende ontwikkelingen van invloed zijn geweest op de financiële resultaten. Genoemd worden onder andere: Brand Cubicus, tijdelijke huisvesting in verband met verbouwingen, tijdelijke productiekeuken in Bouwhuis, vertraging realisatie Faculty Club. Dit is deels een verklaring voor de inconsistentie in de ontwikkeling van omzet en kosten.

Met inachtneming van het voorafgaande wordt verder geconcludeerd dat:
- UT-C de afgelopen vijf jaar niet in staat geweest om de afgegeven begroting ook daadwerkelijk te realiseren. De afgelopen jaren is sprake van een substantieel tekort.
- De opbrengsten en kosten stelselmatig te laag worden begroot.
- De subsidie voor het basispakket in de periode 2003 – 2005 is afgenomen van € 363.000 tot € 20.000 op jaarbasis.

Marktconforme opstelling kosten en baten

Om tot een marktconforme opstelling te komen van kosten en baten zijn de begrotingscijfers van 2006 geanalyseerd en geplaatst in een te vergelijken en een in de cateringbranche gebruikelijke opstelling van kosten en baten. Deze kostenopstelling leidt tot een operationeel exploitatieresultaat. Bij alle universiteiten is het nog gebruikelijk dat huisvesting en overige middelen door de opdrachtgever ter beschikking worden gesteld. Deze kostenelementen zijn derhalve niet opgenomen. De directe cateringkosten bestaan daarmee uit inkoopkosten voor ingrediënten en algemene kosten, personeelskosten en overhead. De omzet bestaat uit contante ontvangsten en verkopen op rekening.

Voor het jaar 2006 heeft UT-C een budget afgegeven aan het College van Bestuur en voor eigen doeleinden een meer uitdagende budgetopstelling opgesteld. Dit budget is op onderdelen gecorrigeerd om te komen tot een marktconforme opstelling en is exclusief medewerkers voor de BTC-kantine en medewerkers die werken bij het sportcentrum. Dit overzicht is in tabel 3 opgenomen.

Tabel 2 Budget UT-C 2006

Balie	2.135.949	
Banqueting	557.071	
Automaten	178.532	
Totale Omzet		**2.871.552**
Inkoop ingrediënten		1.130.052
Vaste medewerkers	1.157.202	
Variabele medewerkers	243.254	
Kosten ISS	110.000	
Personeelskosten		1.510.456
Bedrijfskleding & vendingmachines	37.422	
Materiaal gebonden kosten	46.300	
Kosten logistiek	62.241	
Algemene kosten		145.963
Totale kosten		**2.786.471**
Exploitatieresultaat		**85.081**
Overheadkosten		286.000
Resultaat		**-200.919**

Uit tabel 3 blijkt dat UT-C een marktconform operationeel resultaat heeft begroot van + € 85.000,-. Door het toevoegen van de kosten van overhead (zie voor toelichting verderop in deze rapportage) wordt het totale negatieve resultaat circa € - 200.000,-. Hierbij wordt benadrukt dat de overige met de catering samenhangende kosten als huisvesting, kapitaalslasten e.d. niet in dit operationeel resultaat zijn opgenomen.

2.6 Tussentijdse maatregelen en verbeteringen

In de periode september 2005 – maart 2006 is het management van UT-C tijdelijk versterkt om daarmee een aantal concrete verbeteringen in de bedrijfsvoering van UT-C te realiseren en het financieel resultaat op korte termijn te verbeteren. Het fundament voor deze verbeteringen was door het doorvoeren van maatregelen in de voorliggende periode reeds gelegd. De in de context van de beheervormanalyse meest voorname gerealiseerde verbeteringen zijn:

Verbetering van de administratieve organisatie en informatievoorziening
Voor UT-C is was de administratieve organisatie voor de evaluatie overeenkomstig de binnen de UT geldende systematiek opgezet. Deze opzet is onvoldoende passend gebleken voor een marktconforme financiële besturing van UT-C. De nu opgezette systematiek biedt UT-C op meer detailniveau en tijdig inzicht in de financiële resultaten. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden om snel bij te sturen en bij afwijkingen adequate acties te ondernemen. Daarnaast is de managementinformatie van UT-C richting FB meer geformaliseerd en opgezet volgens de Balanced Scorecard systematiek.

Optimalisatie en formalisering van dienstverlening, processen en werkwijzen
Er wordt binnen UT op dit moment sterker gewerkt met geformaliseerde documenten en werkwijze. Voorbeelden hiervan zijn de opgestelde werkplanning, inkoopboek inclusief procedures en werkafspraken en de ontwikkeling van een dienstverleningsovereenkomst.

Verhogen productiviteit en aanpassen organisatie
De besturing van UT-C is op onderdelen gewijzigd om daarmee sneller te kunnen bijsturen op gewijzigde omstandigheden en gerealiseerde resultaten. Verder is de bezetting van de cateringoutlets geoptimaliseerd en wordt veel sterker gestuurd op een efficiënte personeelsinzet.

Mutaties in werkwijze
De rol van de productiekeuken is gewijzigd. Het merendeel van de productie voor de reguliere catering wordt verzorgd binnen de cateringoutlets. Voorbeelden hiervan zijn soep, belegde broodjes en snacks.

3 SCENARIO'S BEHEERVORMANALYSE

Overeenkomstig de vooraf opgestelde projectaanpak dient de beheervormanalyse uit te gaan van een beoordeling van de geoptimaliseerde eigen beheersituatie versus het marktconform uitbesteden van catering. In dit hoofdstuk wordt allereerst in algemene zin ingegaan op de voor- en nadelen van uitbesteden. In het vervolg wordt ingezoomd op de scenario's "eigen beheer" en "uitbesteden".

3.1 Beheervormen algemeen

In Nederland is de afgelopen jaren een zeer forse ontwikkeling geweest in het uitbesteden van productie, producten en diensten. Initieel in gang gezet door een focus op kernactiviteiten en later doorvertaald naar professionaliteit, flexibiliteit en kosten.

Een beheervormafweging is meer dan alleen een kostenafweging. Beide vormen (eigen beheer en uitbesteed) kennen hun eigen nadelen en voordelen. Argumenten die in de ene situatie pleiten voor een uitbesteding kunnen in een andere situatie als tegenargument gelden. Beheervormanalyses kunnen niet los uit hun context worden gezien en zijn in hun uitkomsten vergaand afhankelijk van de visie en strategie van een organisatie. Onafhankelijk van die discussie is een aantal parameters vast te stellen op basis waarvan een meer objectieve, zakelijke vergelijking kan worden gevoerd.

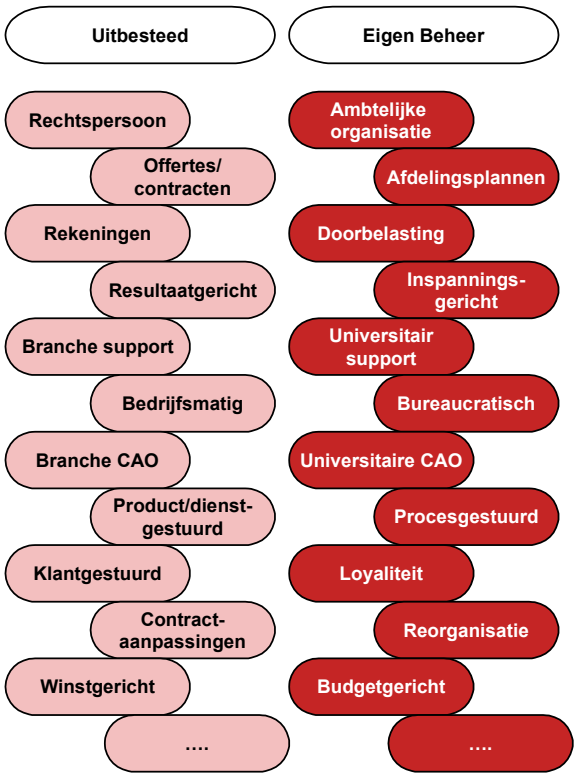
In de literatuur worden een aantal generieke voor- en nadelen genoemd voor uitbesteden en eigen beheer. In tabel 4 worden de belangrijkste genoemd.

Tabel 3 Voor- en nadelen van uitbesteding.

Voordelen uitbesteden	Nadelen uitbesteden
Goedkoper door specialisatie	Personele consequenties
Goedkoper door grootschaligheid	Afhankelijkheid van externe partij
Lagere branchelonen	Communicatiefouten/cultuurverschillen
Betere productkwaliteit door specialisatie	Benodigd contractmanagement
Ontlasting management/bestuursaandacht	Verlies aan eigen expertise
Grotere flexibiliteit	Contractmanagementkosten
Betere aanspreekbaarheid	Weglekken gevoelige informatie
Reductie organisatieomvang	Structurele belangentegenstelling
Professionele inbedding regelgeving	Kwaliteitsverlies
Competitiviteit door marktwerking	Loyaliteitsverlies
Reductie financiële risico's	Kwetsbaarheid veiligheid/verzekeringen

Daarnaast is het van belang om meer 'gevoel' te krijgen bij de werking van de verschillende beheervormen. Figuur 3 laat zien dat er een aantal fundamentele verschillen zijn in de scenario's uitbesteed en eigen beheer als het gaat om besturingsmodel.

Figuur 3 Werkingssfeer uitbesteden/eigen beheer.



Meer achtergronden over ontwikkelingen en beheervormen bij onderwijsinstellingen in het algemeen en universiteiten in het bijzonder zijn opgenomen in bijlage 2.

3.2 Scenario 'eigen beheer'

Eigen beheer impliceert dat de cateringorganisatie onderdeel uitmaakt van de eigen organisatie die zij faciliteert en ook vanuit die organisatie wordt aangestuurd. De medewerkers zijn in loondienst bij de eigen organisatie en de organisatie is in haar primaire kennis en vaardigheden niet afhankelijk van derden. Mogelijkheden voor de UT liggen in de volgende maatregelen om de eigen beheer situatie te optimaliseren:

- Structureel versterken van het management;
- Verder ontwikkelen (financiële) administratie op de eigen bedrijfsprocessen;
- Inrichten eigen managementinformatiesystemen en borgen werking;
- Inkoopkracht versterken en daarmee realiseren van inkoopvoordelen;
- Kwaliteitsbeheer verbeteren en kwaliteitsmanagement doorvoeren;
- Mogelijk juridisch separeren om voldoende bedrijfseigen omstandigheden te realiseren;
- Actuele cateringkennis toevoegen aan de organisatie op meerdere niveaus;
- verzakelijken van de afspraken tussen doelgroepen en UT-C.

De algemene gedachtegang achter een eigen beheer scenario is dat de 'winst' van de cateraar wordt behouden voor de universiteit en dat op basis van loyaliteit en betrokkenheid door zelfvoorziening de beste resultaten worden bereikt voor de ambities en de doelstellingen van de organisatie.

In het geval van eigen beheer dient UT-C, in vervolg op de afgelopen jaar ingezette verbeteringen, verder moeten investeren om de huidige achterstand in kennis, systemen en organisatie snel in te lopen.

3.3 Scenario 'uitbesteed'

Uitbesteden betekent op basis van door de organisatie vastgelegde specificaties aan een andere organisatie het laten toeleveren van (maat)werk. We gaan daarbij uit van een volledige uitbesteding op basis van marktconforme overeenkomsten.

De directe werking en mogelijkheden voor de UT van catering liggen in de volgende elementen:

- Vastleggen van een duidelijke omschrijving van takenpakket en kwaliteitseisen (PvE);
- Inrichten van een contractvorm met duidelijke ontbindende voorwaarden;
- Organiseren en inrichten van een contractmanagementsystematiek;
- Heldere afspraken over dienstverlening naar interne doelgroepen (SLA);
- Benutten inkoopvoordelen externe cateraar;
- Realiseren productiviteitsvoordelen;
- Profiteren van schaalgrootte in bedrijfsoverhead en organisatie-ontwikkeling;
- Duidelijke voorwaarden voor under management of overname van medewerkers.

De basisidee is dat de schaal- en specialisatievoordelen van de cateraar meer bedragen dan de besparing die in eigen beheer bereikt kunnen worden. De afdwingbaarheid van de resultaten ligt in de zakelijke overeenkomst en het kunnen wisselen van partner bij onvoldoende resultaat.

Voor een uitbestede variant is het voorwaarde dat het FB de opdrachtgeversrol goed moet gaan invullen. Dat betekent concreet het helder kunnen zijn over de eisen en het apparaat en de systemen hebben om de dienstverlener daarop te controleren. In de basis heeft de UT hiervoor in de vorm van Contractering facilities de ervaring en mogelijkheden reeds in huis.

4 UITWERKING BEHEERVORMANALYSE

Binnen een drietal werkgroepen zijn de aandachtspunten ten aanzien van de beheervormanalyse uitgewerkt. De resultaten hiervan zijn samengebracht in een drietal werkrapportages. De belangrijkste resultaten hiervan zijn samengebracht in dit hoofdstuk aangevuld met analyses en bevindingen van de projectgroep. Gezien de relevantie wordt in dit hoofdstuk vooral ingegaan op de financiële en personele aspecten van de beheervormanalyse.

4.1 Personele aspecten

4.1.1 Huidige situatie

De sector UT-C beschikt in totaal over 50 medewerkers, die gezamenlijk 39,00 FTE representeren. Vrijwel alle medewerkers die deel uitmaken van de formatie van UT-C hebben een vast dienstverband voor onbepaalde tijd. 18 Medewerkers werken met een min-max contract met hierin een bandbreedte van 5 uur. Het betreffen voornamelijk restauratief medewerkers 2 en 3.

Meer dan de helft van het totale personeelsbestand (54 %) bestaat uit medewerkers ouder dan 45 jaar. De grootste leeftijdsgroepen bevinden zich in de leeftijdscategorieën van 51–55 en 56-60 jaar. Binnen deze groepen zijn beide 22% van het totale medewerkersbestand werkzaam. Er zijn geen medewerkers boven de 60 jaar actief. 32 van de 50 medewerkers kent een dienstverband van 10 jaar en langer met uitschieters tot 34 jaar. Het gemiddelde dienstverband bedraagt ca. 12 jaar.

Naast medewerkers met een vaste aanstelling maakt UT-C structureel en waar mogelijk gebruik van inhuur- en uitzendkrachten. UT heeft met een aantal uitzendbureaus vaste prijsafspraken en heeft daarnaast op de campus een eigen virtueel uitzendbureau voor flexibel personeel (UT-flex). Gezien de lagere uurtarieven wordt bij voorkeur met deze organisatie gewerkt. Externe uitzendbureaus worden vooral ingezet voor de inzet van vakbekwaam personeel. De UT dient uitzendkrachten conform de CAO voor universiteiten te belonen.

Iedere medewerker UT-C heeft jaarlijks een functioneringsgesprek met zijn/haar direct leidinggevende. In 2005 en voorgaande jaren is het aantal medewerkers dat cursussen en opleidingen gevolgd heeft, beperkt gebleven. Voor 2006 is een opleidingsplan met diverse opleidings- en ontwikkelingstrajecten voor medewerkers ontwikkeld waarmee een investering gemoeid is van circa € 25.000,-. Het betreft hier onder andere de volgende opleidingen en cursussen:

- Opfriscursus HACCP;
- Training bedrijfseconomie aan teamleiders;
- Training communicatie en leidinggeven aan teamleiders;
- PC-training on the job (windows/outlook/excel);
- Workshops (nieuwe kooktechnieken, convenience enz.) voor koks;
- Training 'gezond en sterk op het werk' door Arbo-dienst.

4.1.2 Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden van UT zijn vastgelegd in de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) Nederlandse Universiteiten 1 januari 2006 –31 december 2007. De medewerkers van UT-C vallen onder genoemde CAO. Bij de vergelijking dient opgemerkt te worden dat de CAO van Nederlandse Universiteiten nog aanvullende regelingen kent die op lokaal niveau worden vastgesteld.

CAO Contract Catering Branche is bedoeld voor werkgevers en werknemers in de contractcateringbranche. Organisaties die werken binnen de contractcateringbranche wijken in de praktijk slechts beperkt af van de CAO.

Extra's zijn beperkt tot het aansluiten op fiscaal geboden mogelijkheden als spaarloonregeling, fietsenplan e.d.

Wanneer een werknemer in een samengestelde onderneming meer dan 50% van de gezamenlijk overeengekomen arbeidsduur op basis van zijn/haar functieomschrijving werkzaam is in of ten behoeve van horeca-activiteiten, dan is op deze werknemer de Horeca CAO van toepassing. Gezien het horecamatige karakter van De Stek, Faculty Club en Boerderij Bosch is ook de horeca CAO vergeleken met de CAO van Nederlandse Universiteiten. In dit kader laten wet- en regelgeving ruimte voor interpretatie en de toepassingssfeer van HAB[2]. HC hanteert de volgende criteria voor het vaststellen voor een horecamatige voorziening:

- Er is sprake van c.q. de mogelijkheid van een zelfstandige juridische entiteit;
- Er is sprake van een openbare voorziening;
- Er worden in de voorziening alcoholische dranken geschonken.

Voornoemde CAO's hebben de volgende geldigheidsduur:

- CAO Nederlandse universiteiten (UT): tot 31 augustus 2007
- CAO Contract Catering Branche: tot 1 april 2006 (nieuwe CAO is nog niet vastgesteld)
- CAO voor horeca en aanverwante bedrijf: 1 juli 2005 t/m 31 maart 2008

4.1.3 Arbeidsvoorwaarden vergeleken

Onderstaand is de arbeidsvoorwaardenvergelijking op hoofdlijnen weergegeven, rekening houdend met CAO's en aanvullende regelingen binnen de UT. In bijlage 6 is een complete vergelijking opgenomen tussen de arbeidsvoorwaarden van CAO van Nederlandse Universiteiten, Contract Catering Branche (CCB) en de CAO voor horeca en aanverwante bedrijf (HAB).

Arbeidsduur

De UT kent formeel een 38-urige werkweek, echter in de praktijk werken medewerkers vaak 40 uur bij een volledig dienstverband die gecompenseerd wordt in de vorm van 12 verlofdagen. Binnen de CCB geldt een werkweek van 40 uur en binnen de HAB een gemiddelde werkweek van 38 uur.

Beloning

Binnen de Universitaire CAO heeft de werknemer recht op een structurele eindejaarsuitkering van 2,3% van zijn salaris. Bij deeltijd dienstverband wordt de uitkering naar rato toegepast.

Beloningsvormen als gratificaties, functioneringstoelages, arbeidsmarkttoelages worden binnen de CAO van de CCB niet geregeld. Bij de UT is dit voornamelijk binnen de eigen regelingen geregeld.

Voor het vakantiegeld wordt in alle CAO's met 8% van het jaarsalaris gerekend. Alleen in de CAO voor Universiteiten wordt deze 8% inclusief toelagen gerekend (indien deze voor langer dan een jaar zijn toegekend).

Verlofdagen

UT-medewerkers hebben standaard 31 vakantiedagen die aangevuld worden met 12 extra verlofdagen, bij een fulltime dienstverband. In CCB en HAB gelden beide 25 vakantiedagen in de CCB is deze aangevuld met 13 verlofdagen extra, HAB kent deze regeling niet.

Vrije dagen

Goede vrijdag en 5 mei zijn alleen binnen de UT vaste vrije dagen. Overige feestdagen zijn identiek in de CAO's omschreven.

[2] Zoals reeds gememoreerd werken de hotelvoorzieningen Drienerburght en Logica beiden reeds met de Horeca CAO.

Buitengewoon verlof
In de arbeidsvoorwaardenvergelijking zijn onder het kopje 'buitengewoon verlof' de verlofdagen opgenomen. UT hanteert hiervoor eigen regelingen die op onderdelen medewerkers meer verlofdagen geven dan in de CCB en HAB.

Reiskosten
Woon-werk
UT treedt niet tegemoet in de reiskosten voor woon-werkverkeer. Ook in de CCB en de HAB wordt geen woon-werkvergoeding benoemd. In voorkomende gevallen hanteren werkgevers in CCB en HAB veelal de standaard vergoedingen voor woon-werkverkeer op basis van openbaar vervoer.

Zakelijk reizen
Kosten voor zakelijk reizen worden in bij UT in veel gevallen vergoed. Bij UT op basis van openbaar vervoer 1e klasse, bij CCB en HAB op basis van openbaar vervoer 2e klasse is de toepassingsfeer beperkter.

Onregelmatigheidstoeslagen
De recente CAO wijzigingen hebben tot hogere toeslagen geleid in de universitaire omgeving. Voor weekdagen wordt vanaf 18.00 uur tot 22.00 uur een toeslag gehanteerd van 40%. Binnen de CCB geldt een toeslag van 21%. Voor de genoemde tijdsschaal kent de HAB geen onregelmatigheidstoeslag.

De overige binnen de CCB gehanteerde onregelmatigheidstoeslagen zijn in de meeste gevallen een fractie lager dan in de CAO voor Nederlandse Universiteiten. Binnen HAB wordt onregelmatigheid zeer eng gedefinieerd en is alleen het tijdvoortijd principe van toepassing bij werkzaamheden op feestdagen.

Overwerktoeslagen
UT kent een eigen overwerkregeling waarbij geldt dat bij overwerk medewerkers dit zowel in tijd als geld gecompenseerd krijgen. Binnen de CCB geldt hetzelfde principe. Toeslagen voor overwerk ontlopen elkaar bij een vergelijking tussen beide nauwelijks, overwerktijden zijn wel verschillende gedefinieerd.

Binnen CCB geldt tot 22.00 uur een overwerkpercentage van 25%, daarna geldt 50%. Binnen de universitaire regeling geldt hiervoor de grens van 20.00 uur. Binnen de nieuwe CAO voor 2006 wordt het aantal uren waarop overwerk van toepassing is uitgebreid en de toeslagen in voorkomende gevallen verhoogd.

Binnen de HAB is alleen sprake van overwerk als op jaarbasis meer dan 1976 uur gewerkt wordt. Hierbij geldt in beginsel het tijdvoortijd principe.

Keuzemodel arbeidsvoorwaarden
UT kent een Keuzemodel Arbeidsvoorwaarden. De medewerker krijgt binnen grenzen de mogelijkheid om jaarlijks een gedeelte van de arbeidsvoorwaarden uit te kiezen en aan te passen aan zijn eigen wensen. De arbeidsvoorwaarden die inzet worden, worden 'bronnen' genoemd. De arbeidsvoorwaarden die medewerkers terugkrijgen, worden 'doelen' genoemd.

U kunt binnen het keuzemodel kunnen medewerkers kiezen tussen vier verschillende bronnen, namelijk:
- Uren;
- Salaris;
- Vakantie-uitkering;
- Eindejaarsuitkering[3].

[3] De eerste bron (uren) is alleen inzetten in de keuzemaand oktober. De resterende bronnen kunnen voor bepaalde doelen het hele jaar ingezet worden.

UT heeft een keuzemodel arbeidsvoorwaarden waarin medewerkers naast de reguliere regelingen gebruik kunnen maken van arbeidsvoorwaarden die zijn opgenomen in het keuzemodel. In arbeidsvoorwaardelijke zin wordt het model op dit moment gebruikt door 7 medewerkers. Hiermee is op jaarbasis ca. € 7.500,- kosten gemoeid.

Een keuzemodel arbeidsvoorwaarden is niet gangbaar binnen de CCB en CAO voor horeca en aanverwante bedrijf.

4.2 Financiële analyse

Voor de financiële analyse is een vergelijking gemaakt op basis van de directe exploitatiekosten bij eigen beheer en in het geval van uitbesteding. Daarbij is voor de eigen beheersituatie gebruik gemaakt van de begrotingsopbouw 2006 zoals deze door UT-C wordt gehanteerd. Deze begroting kent een nog meer ambitieuze doelstelling dan overeengekomen met het CvB. Uit analyses en beoordelingen van de personele inzet is gebleken dat de bij deze begroting gehanteerde uitgangspunten binnen een eigen beheersituatie nagenoeg optimaal zijn. Aanpassingen zouden vooral moeten plaatsvinden in de overheadorganisatie van en voor UT-C.

4.2.1 Exploitatiekostenvergelijking

Op basis van de beschikbare gegevens is het helaas niet mogelijk gebleken een één op één vergelijkbare marktconforme begroting op te stellen. Oorzaken hiervan zijn gelegen in het ontbreken van adequate en correcte gegevens binnen UT-C ten aanzien van gebruik, omzet en kosten van de cateringvoorzieningen. Pas sinds begin 2006 is een controll-model in gebruik dat leidt tot een beter inzicht. In eerste instantie is een exploitatieraming bij uitbesteding opgesteld op basis van bezoekersaantallen en gemiddelde bestedingen. De resultaten hiervan weken echter dermate af van de huidige situatie dat voor een andere insteek is gekozen.

Een alternatieve marktvergelijking is opgesteld op basis van referentie verhoudingscijfers. Uit een vergelijking van de binnen de UT gehanteerde prijsstelling blijkt dat deze goed vergelijkbaar is met beschikbare markt- en referentiegegevens. Op basis van de omzet zijn derhalve marktconforme verhoudingscijfers gehanteerd voor de bekende kostencomponenten bij externe contractering en/of uitbesteding. Daarbij zijn verschillende uitgangspunten aangehouden voor de catering en horecalocaties als De Stek en de Faculty club.

Het resultaat van deze vergelijking is afgezet tegen de voor 2006 begrote exploitatiekosten in eigen beheer (begroting 2006). De uitkomsten van de exploitatieramingen zijn in onderstaande tabellen weergegeven. Tabel 6 betreft daarbij een vergelijking tussen de eigen beheer situatie en een uitbestede situatie. Voor de eigen beheersituatie is daarbij, als eerder aangegeven, gerekend met de uitgangspunten van de begroting 2006 met verder een geoptimaliseerde overheadsituatie.

Tabel 4 Exploitatieramingen cateringvoorzieningen UT bij uitbesteding

Exploitatieraming		Balie	Productie	Automaten	BQT	Horeca	algemeen management	Totaal
I	Ingrediëntkosten	733.043	39.908	115.727	143.364	239.750	-	1.271.791
II	Personeelskosten	659.738	35.917	45.000	103.540	337.149	80.000	1.261.344
III	Algemene kosten	102.626	5.587	5.000	27.876	14.984	-	156.074
IV	Managementfee							67.230
IV	Totale directe kosten (I+II+III)	1.495.407	81.412	165.727	274.780	591.883	80.000	2.756.439
V	Contante ontvangsten (excl. BTW)	1.466.085					-	1.466.085
VI	Verkopen op rekening (excl. BTW)		79.816	178.201	398.232	749.219	-	1.405.468
VII	Totaal verkopen (V+ VI)	1.466.085	79.816	178.201	398.232	749.219	-	2.871.553
VIII	**Exploitatieresultaat (VIII-IV)**	**29.322-**	**1.596-**	**12.474**	**123.452**	**157.336**	**80.000-**	**115.114**
	Rendement uit verkopen in %	50%	50%	35%	64%	68%	0%	56%

Tabel 5 Vergelijking exploitatiekosten eigen beheer versus uitbesteed.

Exploitatieraming		Eigen beheer	Uitbesteed
I	Ingrediëntkosten	1.130.052	1.271.791
II	Personeelskosten	1.510.456	1.261.344
III	Algemene kosten	145.963	156.074
IV	Managementfee	-	67.230
V	Totale directe kosten (I+II+III+IV)	2.786.472	2.756.439
VI	Contante ontvangsten (excl. BTW)	-	1.466.085
VII	Verkopen op rekening (excl. BTW)	-	1.405.468
VIII	Totaal verkopen (VI+ VII)	2.871.552	2.871.553
IX	**Exploitatieresultaat (VIII-V)**	**85.080**	**115.114**
X	Overheadkosten	370.000	130.000
XI	**Resultaat (IX-X)**	**284.920-**	**14.886-**

Uit voorgaande tabellen blijkt dat bij outsourcing in vergelijking met een geoptimaliseerde eigen beheersituatie, op basis van de begrote omzet 2006 van UT-C en op basis van markt verhoudingscijfers een reductie van de totale directe kosten te verwachten valt van circa € 270.000,-. Opvallend is het verschil in de ingrediëntkosten. In de praktijk zal de inkoopwaarde bij eigen beheer en in een uitbestede situatie min of meer vergelijkbaar zijn. Het verschil wordt mogelijk veroorzaakt doordat wordt gewerkt met verhoudingscijfers voor de uitbestede situatie. De uitkomst roept wel de vraag op of de begroting van UT-C voor dit onderdeel wel realistisch is opgesteld. Bij een gelijkblijvende ingrediëntwaarde bedraagt het verschil tussen eigen beheer en uitbesteden circa € 420.000,-

Verder blijkt uit de resultaten van het 1e kwartaal 2006 dat de gerealiseerde verhoudingen van de omzet tussen balie en banqueting anders liggen dan begroot. De omzet van banqueting is hoger en die van balieverkoop lager. In onderstaande opstelling is de gerealiseerde verhouding van het 1e kwartaal geëxtrapoleerd voor het gehele omzetjaar. Dit resulteert in een andere verhouding van de situatie bij uitbesteding in verband met de te realiseren marge op banqueting. Een marge die in principe reeds verwerkt is in de begroting van UT-C. Hierdoor loopt het verwachte verschil op tot circa € 350.000,-. En op basis van een gelijkblijvende ingrediëntwaarde tot circa € 500.000,-

Tabel 6 Aangepaste vergelijking exploitatiekosten eigen beheer versus uitbesteed.

Exploitatieraming		Eigen beheer	Uitbesteed
I	Ingrediëntkosten	1.130.052	1.247.791
II	Personeelskosten	1.510.456	1.204.344
III	Algemene kosten	145.963	161.074
IV	Managementfee	-	65.330
V	Totale directe kosten (I+II+III+IV)	2.786.472	2.678.539
VI	Contante ontvangsten (excl. BTW)	-	1.266.085
VII	Verkopen op rekening (excl. BTW)	-	1.605.468
VIII	Totaal verkopen (VI+ VII)	2.871.552	2.871.553
IX	**Exploitatieresultaat (VIII-V)**	**85.080**	**193.014**
X	Overheadkosten	370.000	130.000
XI	**Resultaat (IX-X)**	**284.920-**	**63.014**

4.2.2 Exploitatiekosten beredeneerd

Ter toetsing van de hiervoor gepresenteerde resultaten wordt nader ingegaan op de belangrijkste kostendragers van catering, te weten ingrediënten (inkoop), personeel (en daarmee personele organisatie) en management-/bedrijfsoverhead. Gezamenlijk bedragen deze kostencomponenten ca. 93% - 95% van de totale directe cateringkosten. De indirecte kosten als huisvesting, apparatuur en nutsvoorzieningen worden buiten beschouwing gelaten omdat deze in elke variant nagenoeg gelijk zullen zijn en bovendien grotendeels opdrachtgeverskosten zijn.

Inkoopmanagement
De afgelopen jaren is binnen UT-C reeds aandacht besteed aan het optimaliseren van het inkoopmanagement. Dit is bijvoorbeeld geëffectueerd door een beperking van het aantal leveranciers en het verminderen van de facturenstroom. Op het gebied van inkoopmanagement is in beide varianten naar onze mening een voordeel te behalen in vergelijking met de bestaande situatie. Door het sluiten van mantelovereenkomsten met leveranciers zijn additionele kortingen en bonussen te bedingen. UT-C werkt momenteel met een beperkt aantal hoofdleveranciers. Hier volgen de belangrijkste effecten van optimalisatie in eigen beheer en uitbesteed.

Optimalisatie in eigen beheer ca. 5%
In de afgelopen jaren is het aantal leveranciers teruggebracht bij UT-C tot een beperkt aantal kernleveranciers voor de belangrijkste productgroepen. In deze maatregelen heeft een beperkte optimalisatie plaatsgevonden van de inkoopcondities. Door het verbeteren van de productkeuze tot en het verder optimaliseren van de inkoopcondities als ook bonussen en 'overriders' lijkt een verder reductie van 5% haalbaar.

Om dit te kunnen realiseren is een initiële screening nodig van de inkopen als ook een beoordeling van de inkoopcondities en de mogelijkheden voor verbetering dan wel besparing. Meer structureel zal in een eigen beheer organisatie permanent aandacht nodig zijn voor het behouden van een adequaat food & beverage inkoopmanagement. De verantwoordelijkheid daarvoor is nu belegd bij een beperkt aantal medewerkers bovendien teveel afhankelijk van incidentele acties. Verder is de rol van contractering facilities (te) beperkt.

In algemene zin is een goed conceptmanagement in een kleinschalige eigen beheer organisatie nauwelijks tegen redelijke kosten te organiseren. De toeleverende industrie brengt min of meer maandelijks nieuwe producten en concepten uit die op toepasbaarheid moeten/kunnen worden beoordeeld.

Verborgen verdienkracht cateraars 10% - 15%
De grotere cateraars hebben zeer grootschalige mantel-overeenkomsten met de toeleverende industrie voor de inkoop van ingrediënten en diensten. Directe voordelen liggen in de kwaliteit van een branchegericht inkoopmanagement waarbij niet alleen de producten op bruikbaarheid worden beoordeeld maar evenzeer efficiënte bestelprocedures worden geregeld en eisen worden gesteld aan de veiligheid van het voortbrengings- en distributieproces.

De financiële voordelen van deze inkoopbundeling zijn zeer uiteenlopend en sterk afhankelijk van de productgroepen. In vergelijking met de huidige inkoopcondities van UT-C bedragen de totale voordelen minimaal 10% en mogelijk zelfs oplopend tot 15% van de onderliggende inkoopwaarde.

De inkoopbesparingen van cateraars komen doorgaans niet direct zichtbaar terug in het cateringcontract. De voordelen worden in belangrijke mate aangewend om de eigen inkoopinspanningen te bekostigen en daarenboven een bijdrage te leveren aan de algemene bedrijfsoverhead.

In de begrotingsopbouw van een uitbestede situatie van de catering van de UT is uitgegaan van een marktconforme benadering. Dat betekent concreet dat er nog mogelijkheden zijn om op dit aspect te onderhandelen en mogelijk nadere voordelen te realiseren.

Belangrijk voordeel van het inkoopmanagement in een uitbestede situatie is de directe toegang tot conceptmanagement. M.a.w. de cateraar is structureel in overleg met de toeleverende industrie over de bruikbaarheid dan wel toepasbaarheid van innovaties.

Personeelskosten
De tweede belangrijke kostenpost wordt gevormd door de personeelskosten. Afhankelijk van het concept bedragen de personeelskosten ca. 40% tot 58% van de totale kosten en daarmee een kritische succesfactor in de totale kostenefficiency.

Uit de tabellen 4 en 5 blijkt dat het verschil op dit onderdeel substantieel is. Een tweetal aspecten zijn daarbij van belang:

A. Ureninzet
Binnen UT-C is het laatste jaar veel aandacht besteed aan het verbeteren van de bedrijfsvoering. Als onderdeel daarvan is voor elke locatie een normbezetting vastgesteld. Deze normbezetting vormt de basis voor de personele bezetting gebaseerd op het gemiddeld aantal gebruikers. Voor de locatiemanagers is de taak weggelegd om de daadwerkelijke ureninzet af te stemmen op het verwachte aantal bezoekers per dag. Variabelen die daarbij van belang zijn, zijn onder andere:
- Het weer;
- Bijzondere evenementen;
- Vrije dagen en vakantieperioden;
- Tentamenperioden.

De totale normatieve inzet bedraagt 1.258 uur per week. In tabel 8 is een specificatie op hoofdactiviteiten opgenomen.

Tabel 7 Verdeling ureninzet per week UT-C.

Afdeling	Uren per week
Catering	728
Horeca	331
Productiekeuken	199
Totaal	**1.258**

Deze ureninzet is exclusief algemeen management en ondersteuning. Binnen de beschikbare uren is ook inzet opgenomen ten behoeve van automaten-operating. De inzet zoals door UT-C uitgewerkt in de normatieve bezetting wordt voor een eigenbeheer situatie als optimaal aangemerkt.

Personele inzet ideaaltype uitbesteed
Een eenduidige vergelijking van de ureninzet is niet mogelijk. Oorzaken hiervan zijn gelegen in:
- Combinatie van catering- en banquetingactiviteiten op elke locatie;
- Onvoldoende inzicht in uitgangspunten ten aanzien van gebruikscijfers;
- Onvoldoende betrouwbare historische gegevens ten aanzien van gebruik en bezoekersaantallen.

Op basis van geëxtrapoleerde gebruikscijfers van het 1^{e} kwartaal 2006 is op hoofdlijnen een ureninzet begroot voor de cateringlocaties. De totale inzet wordt begroot op 629,5 uur per week. Een vergelijking met de door UT-C begrote ureninzet is niet mogelijk als gevolg van de verdeling in activiteiten als balie en banqueting. Gezien de gerealiseerde omzetten op het gebied van banqueting wordt geconcludeerd dat de ureninzet als begroot binnen UT-C marktconform te noemen is. Eventuele besparingen in het geval van uitbesteden zouden vooral gerealiseerd moeten worden in de samenhang van balies en productiekeuken, maar zijn naar onze mening beperkt van aard.

B. Tarief per uur

Productiviteit
De productiviteit is een belangrijke bepalende factor in de uiteindelijke loonkosten per uur. In tabel 9 is een uitwerking van het aantal werkbare, cq productieve uren van de UT vergeleken met de marktconforme productiviteit als gebruikelijk binnen de catering en horeca.

Tabel 8 Opbouw werkbare dagen.

	UT	Catering	Horeca
Salarisdagen 2006	260,00	260,00	260
Calamiteitenverlof	1,00	1,00	-
Zorg- en overig verlof [4]	5,00	3,50	-
Vakantiedagen	31,00	25,00	25,00
Roostervrije dagen	12,00	13,00	-
Feestdagen op werkdagen	7,00	5,00	5,00
Kort verzuim	2,00	2,00	2,00
Totaal improductieve dagen	***58,00***	***49,50***	***32,00***
Ziekteverzuimdagen	18,00	18,00	13,00
Door te belasten dagen	***184,00***	***192,50***	***215,00***
Totaal werkbare uren per jaar	***1.472***	***1.540***	***1.720***

Uit bovenstaande tabel blijkt dat UT-medewerkers minder werkbare uren hebben op jaarbasis dan medewerkers in de CCB en de Horeca. Het verschil bedraagt respectievelijk 3,5% en 15,5%. Verschillen zijn voornamelijk te herleiden naar het aantal vakantiedagen en bij de Horeca met name het niet beschikken over roostervrije dagen. Daarnaast is er bij de UT een grotere post geraamd voor verlof. Regelingen omtrent verlof zijn in zijn algemeenheid binnen de UT ruimer zowel in het aantal verlofdagen als de toepassingssfeer. In bijlage 6 zijn deze verschillen in verlof opgenomen in de arbeidsvoorwaardenvergelijking.

Daarnaast is vast te stellen dat UT-C binnen eigen FB gelederen wellicht een relatief hoog ziekteverzuim heeft, maar in vergelijking met de gemiddelde commerciële cateraar een marktconform ziekteverzuim heeft.

Sociale lasten en indirecte personeelskosten
Binnen de UT wordt een opslag van ruim 41% gehanteerd op de bruto loonsom. Deze opslag is ter dekking van sociale lasten en kosten, maar ook de reservering vakantiegeld is hierin opgenomen. Exclusief de 8% vakantiegeld bedraagt de reservering sociale lasten en kosten ruim 33%.

In tabel 10 wordt deze opslag vergeleken met de gemiddeld gehanteerde opslag binnen de catering- en horecabranche. De genoemde opslagen zijn afgeleid van aanbestedingen waar marktpartijen deze informatie hebben moeten aanleveren. Kleine verschillen tussen aanbieders bestaan altijd als gevolg van de WAO/WIA premies, de verzekering voor ziekte en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Tabel 9 Vergelijking opslag sociale lasten en kosten

	UT	Catering	Horeca
Opslagpercentage	33%	43%	33%

[4] Dit verlof is naast zorgverlof opgebouwd uit leeftijdsverlof, buitengewoon verlof en betaald verlof.

Bij tabel 10 wordt opgemerkt dat de kosten voor de financiering van het ziekteverzuim een belangrijke invloed hebben op het percentage. Binnen de CCB en HAB wordt hier bijvoorbeeld 10 tot 15% voor gereserveerd. De UT financiert het ziekteverzuim uit eigen middelen die buiten de uurtarieven vallen met uitzondering van de reservering voor de compensatie van langdurig zieke medewerkers. Verder wordt opgemerkt dat in de percentages van de catering- en horecabranche ook onder andere opleidingskosten zijn opgenomen. Kosten die binnen de UT separaat worden geboekt.

Indien met het voorgaande rekening wordt gehouden, kan geconcludeerd worden dat de gehanteerde opslag voor sociale lasten en kosten binnen de UT hoger is dan het gemiddelde binnen de catering- en horecabranche. De belangrijkste oorzaak hiervan zijn de pensioenlasten.

Integrale uurtarieven
Om tot een objectieve vergelijking van de loonkosten te komen wordt gebruik gemaakt van integrale uurtarieven. Feitelijk gezien is dit een deling van de totale loonkosten inclusief sociale lasten en kosten en het werkelijke aantal productieve uren van een medewerker. Door deze werkwijze wordt bijvoorbeeld ook rekening gehouden met de verschillen in productiviteit.

De vergelijking is opgesteld voor een drietal functies: Medewerker restauratieve dienst 3, Medewerker restauratieve dienst 1 en Kok 4. Aangezien deze functies de grootste groepen medewerkers representeren en daarmee een valide beeld ontstaat over de verschillen in tarieven. Op basis van referentiefuncties zijn de integrale loonkosten binnen CCB en de HAB berekend. Voor de UT is uitgegaan van de gemiddelde loonsom van de huidige medewerkers binnen deze functiegroepen. Voor de CCB en de HAB is uitgegaan van de uurtarieven die bij een openbare aanbesteding door externe aanbieders zouden worden aangeboden.

In tabel 11 zijn de verschillende integrale uurtarieven samengevat weergegeven. De reiskosten en kledingkosten maken onderdeel uit van het integrale uurtarief. Deze zijn in alle gevallen gelijk gehouden.

Tabel 10 Vergelijking integrale uurtarieven.

	UT	Catering	Horeca
Medew. Rest. Dienst 3	20,72	18,51	15,54
Medew. Rest. Dienst 1	25,28	19,55	17,55
Kok 4	24,97	21,37	19,99

Uit tabel 11 blijkt dat de gecalculeerde integrale uurtarieven bij de UT in alle gevallen hoger uitvallen dan binnen de catering- en horecabranche. Het verschil varieert in een bandbreedte van 10% tot 24% in vergelijking met de cateringbranche en in een bandbreedte van 25% tot 40% in vergelijking met de horecabranche.

Bij ORT en overwerktarieven zullen deze verschillen zich doorzetten en op onderdelen versterken. Dit is zeker het geval bij een vergelijking met de horecabranche. Omdat in de HAB geen overwerkvergoeding wordt uitgekeerd buiten "tijd voor tijd" neemt het verschil sterk toe. Een grove calculatie wijst uit dat het verschil in dat geval toeneemt tot meer dan 40%.

Conclusie personeelskosten 'eigen beheer' en 'uitbesteed'
Op basis van bovenstaande bevindingen moeten de besparingen hoofdzakelijk worden gevonden in een reductie van de integrale uurtarieven. Op basis van de geconstateerde verschillen in de integrale uurtarieven en rekening houdend met de consequenties van ORT bedraagt het voordeel bij benadering ruim € 200.000,- op jaarbasis. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de resultaten van de financiële

vergelijking op basis van verhoudingscijfers worden bevestigd door verschillen in personeelsinzet en in grote mate de uurtarieven.

4.3 Management/overheadkosten

Een ander belangrijk aandachtspunt in de vergelijking tussen 'eigen beheer' en 'uitbesteed' is de factor management en bedrijfsoverhead. In de huidige situatie (2006) bedragen deze kosten voor de UT bij benadering € 285.000 op jaarbasis. Bij een verdere optimalisatie van de catering in eigen beheer zal de benodigde overhead toenemen en daarmee bij benadering leiden tot een bedrag van circa € 370.000 op jaarbasis. In het geval van uitbesteding kan de interne overheadorganisatie sterk worden teruggebracht. Op jaarbasis bedragen de direct toewijsbare overheadkosten circa € 130.000. In tabel 12 is een opstelling van de verschillende kostensoorten alsmede een onderlinge vergelijking opgenomen.

Tabel 11 Benodigde overhead met onderscheid naar drie scenario's.

Functie	Benodigde overhead in fte		
	Huidige situatie	Optimale situatie in eigen beheer	Optimale situatie bij uitbesteding
Manager UT-C / Facilitair Man.	1,00	1,00	0,50
Contractmanagement	0,10	0,25	0,30
Secretariaat /onderst. UT-C	1,00	2,00	n.v.t.
Personeelszaken	0,42	0,42	n.v.t.
Inkoop	Minimaal	0,25	0,15
Financiën en administratie	1,00	1,00	0,20
Salarisadministratie	0,25	0,25	n.v.t.
Bureau Reserveringen	1,00	1,00	1,00
Totaal	**4,77**	**6,17**	**2,15**

De benodigde overhead in de geoptimaliseerde uitbestede situatie ligt circa 4 FTE lager dan het geval bij een geoptimaliseerde eigen beheersituatie. Hierbij wordt opgemerkt dat een besparing hierop wellicht niet direct is te realiseren als gevolg van bestaande contracten en arbeidsovereenkomsten.

In de uitbestede situatie moet echter nog rekening worden gehouden met de managementfee zoals deze door externe cateraars wordt toegerekend. In de marktconforme exploitatieopstelling is deze gecalculeerd op circa € 70.000,-

In vergelijking tussen een optimale eigen beheersituatie en een uitbestede situatie zijn de managementkosten/overheadkosten in het geval van uitbesteding circa € 170.000,- lager.

4.4 Transitiekosten

De transitiekosten zijn sterk verschillend van aard in de twee voorliggende scenario's. In het geval van eigen beheer betreft dit de inspanning om te komen tot een verder geoptimaliseerde cateringorganisatie. In het geval van uitbesteden betreft dit vooral de kosten van het contracteringsproces en de kosten die samenhangen met de keuzes ten aanzien van de huidige medewerkers van UT-C.

Optimalisatie in eigen beheer

Het afgelopen jaar heeft UT-C al grote stappen gezet in het verbeteren van haar dienstverlening en de financiële borging daarvan. Uit de overheadanalyse blijkt dat een optimaal ingerichte eigen beheersituatie meer inzet vraagt dan nu het geval. Daarbij wordt dan uitgegaan van een goed georganiseerde situatie. Om deze te bereiken dient nog een forse inspanning te worden verricht. Verder dient de continuïteit van financiële systemen bij voorkeur te worden geborgd met behulp van daartoe geëigende informatiesystemen zodat geen afhankelijkheid bestaat van spreadsheets en een beperkt aantal personen.

Door de projectgroep worden de initiële kosten geraamd in een bandbreedte van op € 200.000 tot € 300.000 voor externe ondersteuning en initiële aanschaf en

implementatie van informatiesystemen. Het betreft daarbij geïntegreerde administratieve systemen in aanvulling op Oracle. In vervolg hierop dient op jaarbasis rekening te worden gehouden met onderhoud en exploitatiekosten.

Kosten bij uitbesteden
De kosten van het contracteringsproces zijn in beginsel eenmalig van aard. Hiervoor geldt dat de UT met Contractering Facilities expertise in huis heeft die hierin een belangrijke rol kan vervullen. De ervaring leert dat echter veelal externe ondersteuning wordt ingeroepen. De hiermee samenhangende kosten zijn sterk afhankelijk van de taak- en rolverdeling.

Voor het bepalen van de implementatiestrategie ten aanzien van het personele vraagstuk zijn bij uitbesteden twee uitersten te formuleren: het uitkeren van een eenmalige afkoopsom voor alle medewerkers of alle medewerkers detacheren. Beide varianten hebben voor- en nadelen. In de praktijk tenderen de meeste organisaties naar een eenmalige afkoopsom. Onderstaand worden de voor- en nadelen van deze opties nader toegelicht.

Tabel 12 Implementatiestrategieën bij uitbesteding.

	Alle medewerkers een eenmalige afkoopsom	Alle medewerkers detacheren
Voordelen	• Direct (financieel) resultaat van inspanningen • Heldere overgang van medewerkers • Alle medewerkers krijgen arbeidsvoorwaarden op basis van dezelfde grondslagen • Maximale flexibiliteit • Bedrijfsvoeringrisico's worden maximaal afgewenteld op de cateraar	• Relatief weinig transitiekosten • Vanuit medewerkeroogpunt: geen wijzigingen in arbeidsvoorwaarden
Nadelen	• Hoge kosten voor eenmalige afkoop van medewerkers • Inspanningen voor afkoopregelingen	• Geleidelijke reductie van personeelskosten wordt gerealiseerd • Relatief lange looptijd van detacheringregeling • Verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen gedetacheerde en nieuwe medewerkers • Bedrijfsrisico's worden niet maximaal overgedragen naar externe cateraar

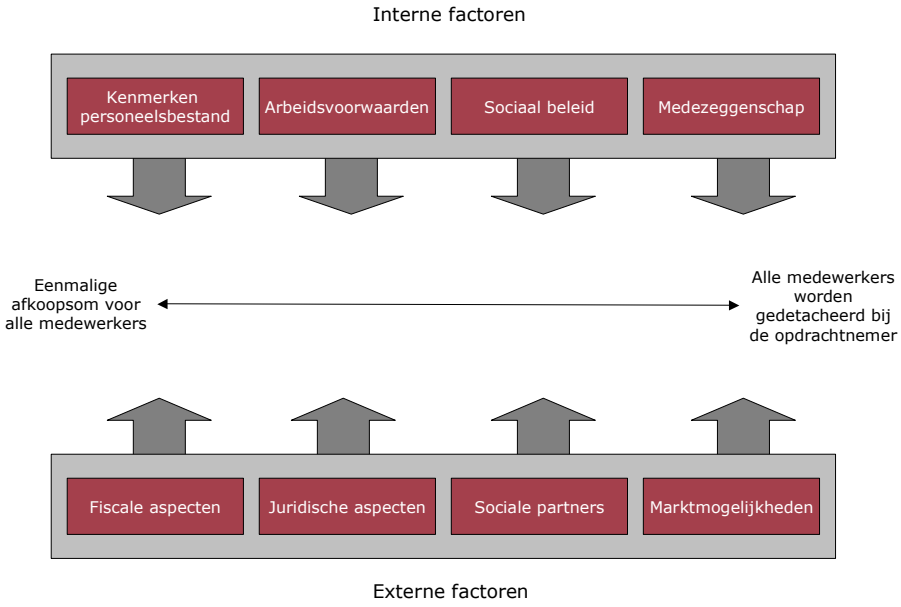
Bij de afweging spelen een aantal interne en externe factoren een rol.

Interne factoren die de keuze onder andere beïnvloeden zijn de kenmerken van het personeelsbestand. In dit kader valt te denken aan de gemiddelde leeftijd, het aantal dienstjaren en het ziekteverzuim. Ook arbeidsvoorwaarden is een factor die van belang is. Aspecten als bruto uurlonen, verlofdagen en opgebouwde pensioenen en arbeidsduur kunnen aanzienlijk afwijken van externe partijen en derhalve de implementatiestrategie beïnvloeden. Het laatste aspect is het sociale beleid dat de organisatie wenst te volgen, interne richtlijnen zoals reorganisatiecodes, sociale statuten en regelingen, kunnen het proces en de keuzen beïnvloeden.

Externe factoren die van belang zijn manifesteren zich enerzijds op fiscale aspecten als hoe in fiscale zin wordt omgegaan met financiële regelingen richting medewerkers. Daarnaast spelen hierbij de juridische aspecten een rol. Daarvoor wordt onder andere gewezen op de Europese regelingen ten aanzien van "Overgang van Onderneming".

Ten slotte kunnen sociale partners een behoorlijke stempel drukken op het implementatieproces en haar uitkomsten. Meestal zijn zij betrokken in het proces en vertegenwoordigen zij een gedeelte van de medewerkers in onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden en geven zij advies aan de achterban.

Figuur 4 Interne en externe factoren bij implementatiestrategieën.



Samenvattend kunnen we stellen dat het zonder de contractvorm en de condities waaronder uitbesteed wordt te kennen, het slechts mogelijk is om op grote hoofdlijnen hiervoor een bedrag voor te begroten. Veel zal hierbij afhangen van de kosten die gepaard gaan met de specifieke pensioenopbouw en andere regelingen van de medewerkers van UT-C.

De variant waarbij medewerkers worden gedetacheerd leidt ertoe dat besparingen pas op termijn worden gerealiseerd en hebben bovendien het nadeel dat er sprake kan zijn van onduidelijkheden in de personeelsrelatie.

4.5 Administratieve organisatie

4.5.1 Administratieve organisatie in de geoptimaliseerde eigen beheer situatie

UT-C heeft het afgelopen jaar veel aandachtspunten uit de rapportage "evaluatie UT-C" van juli 2005 opgepakt. De nieuw opgezette systematiek biedt UT-C op meer detailniveau en tijdig inzicht in de financiële resultaten. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden om snel bij te sturen en bij afwijkingen adequate acties te ondernemen.

De administratieve organisatie blijft door het gemis van een integraal systeem waarin loonkosten, ingrediëntenkosten en omzetten per locatie samenkomen een kwetsbaar punt in de professionele besturing van de organisatie. De belangrijkste resterende knelpunten in het licht van een geoptimaliseerde eigen beheer situatie zijn:

Gebruik extracomptabele spreadsheets

UT-C hanteert een aantal extracomptabele spreadsheets voor het verkrijgen van een geüpdate inzicht in kosten en baten op outlet-niveau. Er is geen sprake van een integraal systeem voor kassaomzet, kosten, managementinformatie etc.

Afhankelijkheid zeer beperkt aantal personen
De afhankelijkheid van een beperkt aantal personen is zeer groot. De huidige spreadsheets zijn slechts tot op detailniveau bekend bij 2 tot 3 personen. Bij een mogelijke uitval is continuïteit onvoldoende geborgd.

Planning en control onvoldoende gescheiden
In het verlengde van bovenstaand punt is er ook een onvoldoende scheiding van de planning en controlfunctie binnen UT-C. Er komt relatief veel samen bij het hoofd UT-C. Daarnaast is geconstateerd dat controles van bijvoorbeeld de interne accountantsdienst niet of slechts zeer beperkt plaatsvinden. Dit zou te wijten zijn aan het feit dat procedures niet zijn vastgelegd en vanuit dit gezichtspunt ook niet worden getoetst.

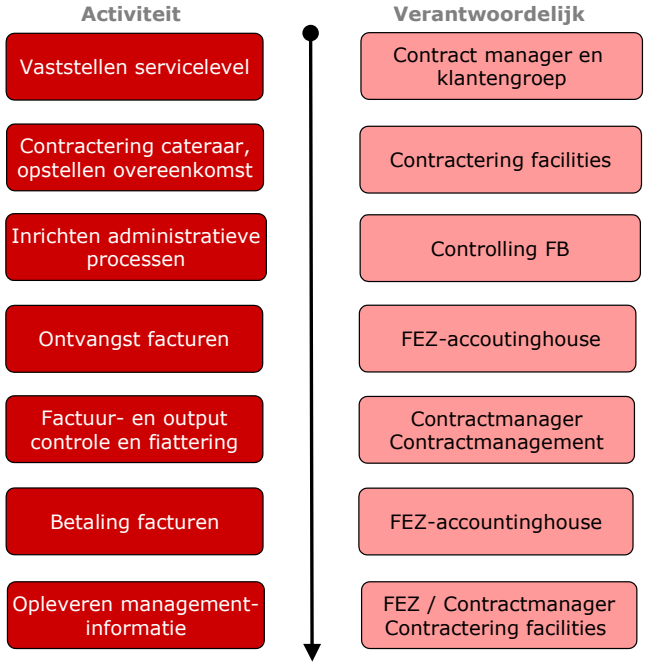
Onvoldoende borging AO
Handboeken en procedures zijn nog in ontwikkeling. Daarmee is de administratieve organisatie nog onvoldoende geborgd. Verder roept de huidige ontwikkeling de vraag op of op passende wijze wordt aangesloten op binnen de UT bestaande richtlijnen.

Zeer recente invoering van systemen, procedures en werkafspraken.
De bestaande systemen zijn slechts enkele maanden actief. Procedures en werkafspraken zijn deels nog in ontwikkeling. Hierdoor is de continuïteit nog niet bewezen.

4.5.2 Administratieve Organisatie bij uitbesteding

In de huidige situatie vraagt het op orde brengen van de administratieve organisatie bij de UT nog veel aandacht. Handboeken met daarin opgenomen procedures en werkwijzen worden samengesteld. In onderstaand schema zijn de processtappen weergegeven van de administratieve organisatie bij uitbesteding, inclusief de verantwoordelijke afdeling.

Figuur 5 Processtappen administratieve organisatie bij uitbesteden.



4.5.3 BTW verrekening

In de huidige situatie vindt er volledige verrekening van BTW plaats voor de activiteiten als ondergebracht binnen UT-C. Mits goed georganiseerd kan ook bij uitbesteding de UT BTW volledig verrekenen, ook over de loonkosten.

4.6 Relatie overige projecten en ontwikkelingen catering UT

Catering op de campus

In het kader van het project "Evaluatie UT-C" heeft HC in juli 2005 reeds een advies uitgebracht inzake het vraagstuk "Catering op de Campus" (zie bijlage 3). De kern van dit advies betreft dat de basisvoorzieningen voor horeca en catering door een door de universiteit aan te wijzen organisatie(s) worden uitgevoerd op basis van de overwegingen professionaliteit, continuïteit, kwaliteit en kosten.

Daarnaast is aangegeven dat het voor de hand ligt dat de SU en/of studieverenigingen de horeca en catering voor haar eigen studenten organiseert. In beginsel zijn hiervoor de voorzieningen in De Bastille en in borrelkelders beschikbaar.

Afstemming met vertegenwoordigers van het bestuur van de SU wijst uit dat men zich voor de belangrijkste hoofdlijnen kan vinden in dit advies. Daarbij is aangegeven dat ook de exploitatie van de SU-bar geen hard uitgangspunt is. Het bestuur van de SU kan zich voorstellen dat de exploitatie hiervan wordt overgenomen door een professionele cateringorganisatie waarbij wel sprake moet zijn van een vergoeding voor de gedane investeringen.

Hotelvoorzieningen Drienerburght

Besluitvorming over de ontwikkeling- en planvorming van een nieuwe hotelvoorziening staan naar alle waarschijnlijkheid voor juni 2006 op de agenda van het CvB. In deze context zijn op het moment van schrijven twee opties voor de ontwikkeling benoemd:

- Nieuwbouw van een hotelaccommodatie en conferentieruimten in de nabijheid of in combinatie met de Faculty Club;
- Een hotelaccommodatie eventueel aangevuld met conferentieruimten met de focus op het kennispark waarbij een gedeelte van het gebouw Langezijds als hotelvoorziening kan fungeren.

Voor het vervullen van een volwaardige hotelfunctie is het van belang keukenvoorzieningen op niveau te realiseren. Het gebruik van ontbijt, lunch en diner van gasten op locatie vereist continuïteit en flexibiliteit die alleen te realiseren is met eigen voorzieningen.

Masterplan Catering

Door een projectgroep onder verantwoordelijkheid van ing. H. van Egmond zijn de hoofdlijnen uitgewerkt voor het toekomstige cateringconcept op de campus van de UT. Het cateringconcept kent de volgende hoofdlijnen in aanbod en locatie:

I. Studeren en werken in het O&O centrum;
   - het in de Waaier inrichten van één O&O restaurant voor de gehele UT met een ruim voorzieningenaanbod;
   - het in de Horst en één nog nader te bepalen locatie inrichten van een bemande ondersteunende outlet met beperkte (lunch-)voorzieningen;
   - het in de Spiegel en de Cubicus inrichten van een automatenlocatie met beperkte lunchvoorzieningen;
   - het zorgvuldig inrichten van een netwerk van warme en koude dranken- automatenvoorzieningen in en rond studievoorzieningen/werkplekken (Educafés) en werkplekken van medewerkers (sociocorners).

II. Informele ontmoeting en ontspanning in het W&L centrum;
   - het inrichten van een café- en eetconcept in het huidige Theatercafé, dat voorziet in een café en beperkte lunchvoorzieningen gedurende werktijden en een eetgelegenheid voor na werktijd;

III. Gastenrestaurant
   - het gastenrestaurant (de Faculty Club) op de Campus biedt de mogelijkheid met gasten in een representatieve omgeving te dineren;

IV. Evenementen op de Campus;
   - de diverse banquetingvoorzieningen bieden veel mogelijkheden voor het organiseren van zeer uiteenlopende evenementen.

Voor de onderdelen I en II zijn de exploitatieresultaten gecalculeerd om daarmee de verschillen te duiden met de huidige situatie. Voor de onderdelen III en IV wordt aangenomen dat geen significante verschillen zullen optreden met de huidige situatie. Evenals voor eerdere calculaties geldt dat een één op één vergelijking met de huidige situatie niet mogelijk is als gevolg van het ontbreken van historische gegevens.

Met het huidige cateringconcept wordt naar verwachting voor de onderdelen I en II in een uitbestede situatie en exclusief overhead en overkoepelend management een operationeel resultaat gerealiseerd van bij benadering - € 30.000.

Het door de projectgroep beschreven cateringconcept leidt op basis van vergelijkbare uitgangspunten tot een positief resultaat van circa + € 85.000.

In het geval van eigen beheer is er sprake van vergelijkbare verschillen. Door de hogere personeelskosten zal er dan echter sprake zijn van een kleiner positief operationeel resultaat in het nieuwe cateringconcept (+ € 25.000).

Op basis van het voorgaande wordt geconcludeerd dat:
1. Het nieuwe cateringconcept leidt tot een verdere reductie van de cateringkosten voor de UT. Bij benadering is deze reductie € 115.000.
2. Het nieuwe cateringconcept leidt niet tot andere inzichten ten aanzien van de financiële aspecten van de beheervormafweging. Het operationeel resultaat zal licht verbeteren, maar door de hoge overheadkosten en de hogere personeelskosten (kosten per uur) blijven de verschillen ten opzichte van een uitbestede situatie in stand.

5 SCENARIOVERGELIJKING

Om het proces van de beheervormanalyse zorgvuldig te doorlopen zijn de beoordelingscriteria bij aanvang van het traject vastgesteld in samenspraak met de projectgroep. In dit hoofdstuk worden de beheervormen 'eigen beheer" en "uitbesteed" afgezet tegenover de beoordelingscriteria teneinde een vergelijking te kunnen maken op kwalitatieve en kwantitatieve gronden.

5.1 Beoordelingscriteria

In overleg met de projectgroep zijn criteria vastgesteld voor de beoordeling van de alternatieve beheervormen. In de navolgende tabel zijn de verschillende criteria benoemd en geclusterd. De criteria zijn geclusterd in een viertal onderwerpen: financiën, kwaliteit uitvoering, interne organisatie en personeel, zonder dat daarmee een volgorde van belang wordt aangegeven. Een nadere toelichting op de criteria is opgenomen in bijlage 4.

Tabel 13 Beoordelingscriteria en weging.

Beoordelingscriteria
Financiën
1. Exploitatieresultaat
2. Overheadkosten
3. Transitiekosten
4. Financieel risico
Kwaliteit uitvoering
1. Flexibiliteit
2. Innovatiekracht
3. Beschikbaarheid producten en diensten
4. Professionaliteit
Interne organisatie (beheersbaarheid)
1. Afdwingbaarheid resultaat
2. Cateringmanagement
3. Contractmanagement
4. Wendbaarheid
Personeel
1. Opleidingsmogelijkheden
2. Ontwikkelingsmogelijkheden
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Personeelsbeleid

Onderstaand zijn de resultaten van de beoordeling voor de verschillende criteria nader uitgewerkt. De basis voor deze beoordeling is gelegd in de verschillende werkgroepen en zijn deels toegelicht in hoofdstuk 4.

5.1.1 Financiële beoordelingscriteria

1. Exploitatiekosten

Uit de uitgebreide analyse als weergegeven in hoofdstuk 4 blijkt dat een uitbesteding tot een verwacht financieel voordeel voor de UT leidt van € 280.000 tot € 330.000 in de directe exploitatiekosten. Ook bij implementatie van de cateringconcepten als uitgewerkt in het kader van het Masterplan Catering leidt een uitbestede situatie tot de laagste exploitatiekosten.

2. Overheadkosten

In vergelijking tussen een optimale eigen beheersituatie en een uitbestede situatie zijn de managementkosten/overheadkosten in het geval van uitbesteding circa € 170.000,- lager.

3. Transitiekosten
Een toelichting op de transitiekosten is opgenomen in hoofdstuk vier. Uitbesteding van de restauratieve voorzieningen leidt naar verwachting tot hogere transitiekosten dan continuering van de eigen beheer situatie, waardoor dit aspect in de vergelijking licht positief wordt beoordeeld voor de eigen beheersituatie.

4. Financieel risico
In de eigen beheer situatie is UT zelf de risicodragende partij. Dit betreft financiële risico's die voortvloeien uit de bedrijfsvoering en de personele organisatie, bijvoorbeeld door ziekte en uitval van medewerkers. UT heeft voor de ziekte van personeel een eigen reserve waarmee de risico's worden opgevangen. Met externe cateraars worden in de praktijk vaak resultaatgerichte contracten afgesloten waarin financiële risico's verlegd kunnen worden van opdrachtgever naar leverancier. Voor het risico van ziekteverzuim is de cateraar verzekerd. De premies die hiervoor betaald worden zijn verdisconteerd in de uurtarieven van de cateraar.

De risico's bij uitbesteden worden in belangrijke mate bepaald door de gekozen contractvorm. Een nadere toelichting op contractvormen is opgenomen in bijlage 5. Gezien de aard en omvang van de dienstverlening van UT-C is een prestatiecontract op voorhand de meest voor de hand liggende contractvorm waarmee het financiële risico grotendeels wordt overgedragen naar de externe cateraar. Gezien het huidige niveau van informatievoorziening, de mogelijke veranderingen in het cateringconcept en het op onderdelen beperkte inzicht in volumes van dienstverlening lijkt het Governance contract op dit moment niet de juiste keus. Een contract op basis van een vaste aanneemsom zal voorlopig onvoldoende flexibiliteit kennen.

5.1.2 Kwaliteit uitvoering

1. Flexibiliteit
In de vergelijking wordt een onderscheid gemaakt tussen flexibiliteit op korte termijn (kunnen reageren op afwijkende vragen) en de langere termijn (door in te spelen op mogelijk latente klantvraag).

De directe flexibiliteit (kunnen reageren op afwijkende vragen) wordt doorgaans beter bereikt in een eigen beheer organisatie. Ook binnen UT is de relatie met de klanten persoonlijk van aard en communiceren medewerkers van UT-C meer via informele kanalen. De relatie met een externe dienstverlener kent in die zin een hogere formalisatiegraad en bijbehorende zakelijke relatie. Bij formalisering van afspraken neemt de bereidheid om op incidenten/bijzondere verzoeken in te spelen doorgaans af.

Flexibiliteit op de lange termijn kan beter bereikt worden bij uitbesteding. In deze context kan bijvoorbeeld gedacht worden aan wijzigingen in personele inzet bij wijzigingen in openstelling van voorzieningen, sluiting van voorzieningen, conceptwijzigingen, aanpassen van medewerkers aan fluctuaties in dienstverlening ten gevolge van vakantieperioden, bijzondere activiteiten, etc.
De medewerkers van UT-C hebben of een vast uurcontract of een min-max contract met een bandbreedte van 5 uur per week (18 medewerkers), een cateraar kan personeel doorgaans flexibeler inzetten. Bijkomend voordeel hierbij is dat indien personeel gaat werken volgens de Horeca CAO (en in mindere mate de Catering CAO) de organisatie meer flexibiliteit heeft om tegemoet te komen aan de klantbehoefte (langere openingstijden, werkzaamheden in het weekend, etc.) zonder hierbij de nadelige bedrijfseconomische gevolgen van onregelmatigheidstoeslagen te hoeven afwegen. Dit is in bijzonder van belang van de horecamatige voorzieningen als de Faculty Club waar openingstijden nu deels gerelateerd zijn aan de onregelmatigheidtoeslag die vanaf 20.00 van toepassing is.

2. Innovatiekracht
Binnen het bedrijfsleven is innovatie een belangrijk instrument om een gezonde bedrijfsvoering voor de toekomst veilig te stelen. In navolging van het bedrijfsleven hebben ook cateraars innovatie steeds prominenter opgenomen in hun missie en visie. Echter, in de praktijk blijkt het onderscheidende vermogen van cateraars onderling niet bijzonder groot is. Dit neemt niet weg dat bij een uitbestede situatie de innovatiekracht op aspecten groter is dan bij een eigen beheer situatie.

Cateringmanagers van een contractcateraar maken onderdeel uit van een grote organisatie en kunnen meer profiteren van motivatie / inspiratie en vernieuwende ideeën van collega-managers en kennis en kunde van een centrale back-office organisatie.

De ervaring leert dat de cateringorganisaties in de eigen beheer situatie over het algemeen minder vernieuwend van aard zijn. De doorlichting van UT-C in 2005 bevestigt de beperkte innovatiekracht. Dit komt tot uitdrukking in aspecten als een traditioneel en weinig gevarieerd assortiment, beperkte conceptonderscheiding in de voorzieningen en een sterk aanbodgerichte manier van werken. Verandering van deze opzet kost UT-C beduidend meer inspanning dan in een vergelijkbare situatie een externe cateraar dit zou kosten.

3. Beschikbaarheid van producten en diensten
Om de beschikbaarheid van producten en diensten te beoordelen zijn aspecten vergeleken als openstelling, assortimentsbreedte en -diepte, serviceverlening etc. Bij een optimale invulling van beide beheervormen behoeven er geen verschillen te bestaan in de beschikbaarheid van producten/diensten. Zoals ook onder het punt innovatiekracht is aangegeven, dient de UT-C wel een afstand te overbruggen om de optimale situatie te bereiken.

4. Professionaliteit
Een cateraar is volledig ingericht op de uitvoering van de branchespecifieke activiteiten. Binnen de voedselverzorging zijn de kwaliteitseisen als gevolg van veranderde wet- en regelgeving sterk toegenomen. Dit stelt hoge eisen aan de organisatie en legt een behoorlijk beslag op de beschikbare capaciteit. In de professionele toets die HC in 2005 uitvoerde, werd de professionaliteit van UT-C onder marktconform beoordeeld. Inmiddels zijn tal van verbeteringen doorgevoerd, hetgeen naar alle waarschijnlijkheid geresulteerd heeft in een kwalificatie die marktconformiteit benadert. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de verbeterpunten in de administratieve organisatie.

5.1.3 Interne organisatie (beheersbaarheid)

1. Afdwingbaarheid resultaat
De afdwingbaarheid van resultaat is sterk afhankelijk van de gekozen contractvorm. Bij andere dan resultaatgerichte contracten staat de afdwingbaarheid van resultaat onder druk en daarmee zeker in de eigen beheer situatie.

Gezien de aard en omvang van de dienstverlening van UT-C en om risico's te beperken is een prestatiecontract ook voor UT-C de meest voor de hand liggende contractvorm. Gezien het huidige niveau van informatievoorziening, de mogelijke veranderingen als gevolg van een te wijzigen cateringconcept en het op onderdelen beperkte inzicht in volumes van dienstverlening lijkt het Governance contract op dit moment nog niet de juiste keus. Een contract op basis van een vaste aanneemsom zal voorlopig onvoldoende flexibiliteit kennen. Meer achtergrondinformatie over de verschillende contractvormen is opgenomen in bijlage 5.

Een klant-leverancier relatie op basis van heldere uitgangspunten vergroot de afdwingbaarheid van resultaat aanzienlijk en pleit derhalve voor uitbesteding. Dit

wordt mede ondersteund door de hoge mate van concurrentie binnen de cateringbranche, waardoor een groot aantal partijen in staat wordt geacht om een vergelijkbaar pakket aan dienstverlening te leveren.

2. Cateringmanagement
In het algemeen is een eigen beheer organisatie met een zekere omvang in staat om een cateringmanager aan te trekken die beschikt over de juiste, actuele kennis en middelen die zijn afgestemd op de lokale vraag naar producten en diensten met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving. Vraagtekens moeten worden gezet bij de continuïteit van een dergelijke opzet, omdat de competenties vaak afhankelijk zijn van één functionaris met alle risico's bij verlof, absentie of disfunctioneren. De ervaring leert dat eigen beheer organisaties in beperkte mate in staat zijn om op dit aspect voldoende continuïteit te realiseren. Ook voor UT-C is vastgesteld dat de continuïteit sterk afhankelijk is van een beperkt aantal personen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de recent ingerichte administratie.

Cateringmanagers uit de contractcateringbranche beschikken in de regel minimaal in dezelfde mate over de benodigde ervaring, kennis en leidinggevende kwaliteiten als cateringmanagers in een eigen beheerssituatie. Daarbij kunnen zijn terugvallen op de ondersteuning van een daartoe ingerichte centrale organisatie waar verschillende specialisaties als inkoop, menuplanning, kwaliteit en financiën zijn samengebracht.

Op basis van het voorgaande wordt geconcludeerd dat de kwetsbaarheid van de cateringorganisatie, voornamelijk in de managementposities bij UT, in eigen beheer groter is dan bij een uitbestede situatie. Daarbij wordt wel opgemerkt dat het aangaan van een contract met derden geen absolute garantie biedt op continuïteit. Immers, een commerciële derde heeft in zichzelf het risico van faillissement, calamiteiten, etc.

3. Contractmanagement
Met contractmanagement wordt beoogd om de performance van dienstverleners transparant te maken en te toetsen aan de gecontracteerde uitgangspunten. Dit maakt het mogelijk om de dienstverlening objectief te beoordelen en waar nodig gericht bij te sturen. Het gaat hierbij om een integrale afweging van kosten, klanttevredenheid en geleverde kwaliteit op basis van een helder gedefinieerd servicelevel en bijbehorende uitgangspunten. Ook binnen de eigen beheer situatie is contractmanagement van belang. Een afgewogen en geïntegreerde inrichting van de instrumenten levert waardevolle informatie voor zowel klanten als de opdrachtgever van UT-C. Op basis van de objectief vastgestelde informatie kan bijstelling of legitimatie van de dienstverlening plaatsvinden, gebaseerd op onderbouwde argumenten.

In een uitbestede situatie is het over het algemeen eenvoudiger om bijsturing plaats te laten vinden, omdat de resultaten beter afdwingbaar zijn. Belangrijke voorwaarde hiervoor is dat relevante en toetsbare criteria zijn opgesteld en structureel worden beoordeeld en getoetst. In een eigen beheersituatie is het veelal niet gebruikelijk om een interne afdeling streng te beoordelen en aan te spreken op het resultaat. Dit is ook in het geval van de UT geen usance. De voorbije jaren is in feite slechts sprake geweest van sturing op financiële resultaten en dan met name in de voorbije twee jaar.

In een geoptimaliseerde eigen beheersituatie kan dit aspect vergelijkbaar worden ingericht als bij uitbesteding het geval. Vooral continuïteit vraagt daarbij een grote mate van discipline.

4. Wendbaarheid
Ten aanzien van dit criterium is vergeleken in welke mate de organisatie in staat is om wijzigingen in het vraagvolume op te vangen en zich daaraan aan te passen. Dit betreft naast de uitvoering van dienstverlening ook de mate waarin bijvoorbeeld personele uitbreiding of – reductie kan worden gerealiseerd. Zoals

ook bij het beoordelingscriterium 'flexibiliteit' is aangegeven, kan gesteld worden dat een cateraar beter in staat is om veranderingen in capaciteit door te voeren, in ieder geval op de korte termijn.

5.1.4 Personeel en ontwikkeling

1. Opleidingsmogelijkheden
In de werkgroep Personeel en Organisatie is vastgesteld dat de UT de afgelopen jaren relatief weinig activiteiten ontplooid heeft voor opleidingen en ontwikkeling van medewerkers. Er wordt binnen UT-C niet of nauwelijks planmatig gewerkt met een op de competenties toegesneden opleidingsplan. Voor 2006 is in tegenstelling tot voorgaande jaren een opleidingsplan opgesteld waarmee € 25.000,- is gemoeid.

Het opleidingsaanbod van cateraars is gemiddeld genomen breed en toegesneden op de verschillende functieniveaus en gewenste competenties. De opleidingen zijn vooral vakinhoudelijk georiënteerd. Verder worden met regelmaat opfriscursussen verzorgd die een vast onderdeel vormen van de jaarcyclus. Alle grote cateraars beschikken over een 'eigen' afdeling voor opleidingen en trainingen die cursussen op maat ontwikkelen en veel tijd en aandacht steken aan training-on-the-job. De opleidingsmogelijkheden zijn in de basis gelijk bij beide beheervormen, maar cateraars zullen dit over het algemeen meer stimuleren en zullen opleidingsactiviteiten vaak planmatiger benaderen.

2. Ontwikkelingsmogelijkheden
Over het algemeen geldt dat het werken bij een contractcateraar betere ontwikkelingsperspectieven biedt dan het werken in een eigen beheer situatie. Binnen de eigen beheer situatie is veelal sprake van een beperkt aantal (management)functies, zo ook binnen de UT. In combinatie met een beperkte uitstroom kan dit leiden tot een situatie waarin het moeilijk is om door te groeien. Bij een contractcateraar is dit veelal eenvoudiger te realiseren, omdat een cateraar meerdere locaties in haar bestand heeft van zeer verschillende omvang. Op deze wijze kunnen relatief kleine stappen worden gemaakt, waardoor een medewerker de kans krijgt om zich stapsgewijs te ontwikkelen.

Binnen de UT is de instroom en doorstroom de afgelopen jaren beperkt geweest. Binnen UT-C kent 32 van de 50 medewerkers een dienstverband van 10 jaar en langer met uitschieters tot 34 jaar. Het gemiddelde dienstverband bedraagt ca. 12 jaar. Job rotation is derhalve voor medewerkers binnen de UT beperkt mogelijk en wordt niet gestimuleerd. Bij een cateraar wordt deze mogelijkheid veelal wel geboden. Aangezien een catering-organisatie meerdere locaties in haar bestand heeft, is het voor medewerkers goed mogelijk om tijdelijk op een andere locatie te werken (in principe in een functie van vergelijkbaar niveau).

3. Arbeidsvoorwaarden
De CAO voor universiteiten is in de werkgroep Personeel en Organisatie vergeleken met enerzijds de branchespecifieke CAO voor Contractcatering en anderzijds de CAO voor het Horeca en Aanverwante Bedrijf. Uit de CAO-vergelijking blijkt dat de arbeidsvoorwaarden van de universiteit gunstiger zijn voor haar medewerkers dan in de catering- en horecabranche. Dit stelt eisen aan de positie van medewerkers bij een eventuele overgang in geval van uitbesteding.

Indien dit aspect vanuit het oogpunt van de universiteit als werkgever wordt bekeken, is de eigen CAO kostenverhogend in vergelijking met de CAO van de CCB en HAB. De afweging van dit aspect is sterk afhankelijk van het oogpunt waaruit dit aspect wordt beoordeeld. De belangen van de werkgever en de werknemer zijn in dit geval strijdig.

4. Personeelsbeleid
Goed personeelsbeleid kenmerkt zich door het totale proces van instroom, doorstroom en uitstroom integraal te benaderen. De organisatie formaliseert haar

visie en acties op werving en selectie, functie- en competentieprofielen, persoonlijke ontwikkeling beoordeling en beloning voor een periode van 3 –5 jaar. Indicatoren voor een goed personeelsbeleid zijn onder andere het ziekteverzuim en beperkte verloop.

Binnen de UT is geen specifiek personeelsbeleid voor UT-C op schrift vastgelegd. UT-breed is beleid opgesteld dat ook van toepassing is op UT-C maar weinig organisatiespecifieke elementen in zich heeft. Cateraars hebben catering als core-business en beschouwen personeelsbeleid vanuit dit perspectief. Bij hen ligt personeelsbeleid in het verlengde van de strategische doelen van de organisatie en vormt het een directe afgeleide van de strategische keuzen van de organisatie. Dit uit zich in constante monitoring van het personeelsbestand in termen van opbouw, omvang en competenties.

Grosso modo kan geconcludeerd worden dat de planmatige benadering van personeelsbeleid meer ingebed is in een uitbestede situatie dan in een eigen beheer situatie. Het ziekteverzuim ontloopt elkaar weinig. Alleen de uitstroom zal gemiddeld hoger zijn bij externe cateraars. Dit komt voornamelijk voort uit de samenstelling van het personeelsbestand waarin een grotere groep jongere werknemers vertegenwoordigd is, die mobieler is op de arbeidsmarkt.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Op basis van voorgaande hoofdstukken worden in dit hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van de beheervormanalyse, besluitvorming en het vervolg.

6.1 Conclusies

Het scenario uitbesteden leidt tot de grootste voordelen voor de UT
In vervolg op de in hoofdstuk 5 opgenomen toelichtingen is in de projectgroep een samenvattende beoordeling opgesteld van de beoordelingscriteria. In tabel 15 is deze beoordeling opgenomen. De score "0" representeert een situatie waarin er geen significant verschil bestaat tussen de eigen beheer of uitbestede variant. Scores van 1 t/m 5 in de eigen beheer variant of uitbestede variant representeren het relatieve voordeel waarbij 1 een zeer klein voordeel is en 5 een zeer groot voordeel.

Tabel 14 Samenvattende beoordeling criteria.

Beoordelingscriteria	eigen beheer						uitbesteed				
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Financiën											
1. Exploitatieresultaat							■	■	■		
2. Overheadkosten							■	■	■	■	
3. Transitiekosten					■						
4. Financieel risico							■	■			
Kwaliteit uitvoering											
1. Flexibiliteit							■	■	■		
2. Innovatiekracht							■	■			
3. Beschikbaarheid producten en diensten											
4. Professionaliteit							■	■	■		
Interne organisatie (beheersbaarheid)											
1. Afdwingbaarheid resultaat							■	■	■	■	
2. Cateringmanagement							■	■	■		
3. Contractmanagement							■	■			
4. Wendbaarheid							■	■	■		
Personeel											
1. Opleidingsmogelijkheden							■	■	■		
2. Ontwikkelingsmogelijkheden							■	■	■	■	
3. Arbeidsvoorwaarden			■	■	■		■	■	■		
4. Personeelsbeleid							■	■			

De samenvattende beoordeling van de criteria wijst dat het scenario uitbesteden tot de grootste voordelen leidt voor de UT. Voordelen bevinden zich zowel op financiële als kwalitatieve aspecten. Daarbij wordt nog aangetekend dat de waarschijnlijkheid dat de financiële resultaten ook daadwerkelijk bereikt worden aanmerkelijk groter is in een uitbestede situatie. Daarnaast zijn de risico's in termen van continuïteit en budgetoverschrijding in deze variant aanzienlijk beter geborgd. Bovenstaande analyse komt in een ander licht te staan indien gekozen wordt voor het gedeeltelijk uitbesteden.

Randvoorwaarden zijn van eminent belang bij realisatie van uitbesteden
Om de optie van uitbesteden te kunnen realiseren is een aantal randvoorwaarden van eminent belang. Het gaat daarbij om:

1) 'Consistent beleid' op voorzieningenniveau en de condities waaronder een cateraar moet opereren. In alle lagen van de universitaire gemeenschap zal men zich moeten realiseren dat het wijzigen van uitgangspunten, het ingrijpen in de voorwaarden en het uitstellen van besluitvorming dan wel het onvoldoende nakomen van afspraken aan opdrachtgeverzijde in de interactie

tussen cateraar en opdrachtgever geen vrijblijvende handelingen zijn zonder financiële gevolgen.

2) De regiefunctie bij de UT moet adequaat worden ingevuld waarbij gedacht moet worden aan het inrichten van een contractmanagementsystematiek met de daarbij behorende kennis en kunde om deze toe te kunnen passen.

3) De 'sociale paragraaf' moet op voorhand duidelijk zijn. Cateraars staan ten principale open voor elke vorm van overname, 'under management' dan wel detachering van UT-C medewerkers. Doorgaans worden wel voorbehouden gemaakt voor management en bedrijfsoverhead. De effecten voor de universiteit zullen in alle varianten voor- en nadelen hebben waarbij de belangrijkste zijn dat bij overname een intensief traject volgt in de onderhandelingen met de sociale partners en bij 'under management/detachering' de cateraar minder aanspreekbaar zal zijn op het exploitatieresultaat.

4) Om de genoemde besparingen te kunnen realiseren is een belangrijk deel van de genoemde bedragen afhankelijk van taak- en functiewijzigingen in de staf van het FB en centrale ondersteuning bij de UT.

Nieuw cateringconcept leidt tot lagere exploitatiekosten
Op basis van exploitatieberekeningen wordt vastgesteld dat het door de projectgroep "Masterplan catering" nieuwe cateringconcept leidt tot lagere exploitatiekosten voor de UT. Het nieuwe cateringconcept leidt niet tot andere inzichten ten aanzien van de beheervorm.

Catering op de campus
Vastgesteld is dat het bestuur van de SU zich kan vinden in een duidelijke afbakening tussen de exploitatie van basisvoorzieningen voor horeca en catering door een door de universiteit aan te wijzen organisatie(s) en de op studenten gerichte activiteiten.

Het in 2005 door HC opgestelde advies kan als leidraad gelden voor deze afbakening. Verder is vastgesteld dat de exploitatie van de SU-bar geen hard uitgangspunt is voor de SU.

6.2 Aanbevelingen

Kies voor integrale uitbesteding van UT-C
De conclusies en randvoorwaarden geven een duidelijke richting aan het advies voor de meest wenselijke beheervorm. De UT is het meeste gediend met een integrale uitbesteding van haar cateringvoorzieningen. Bij de afweging over de beheervorm kunnen tussenvormen, ofwel partiële uitbesteding, onderdeel uit maken van de besluitvorming.

Aandachtspunten bij het uitbesteden zijn:
1) Het goed beleggen van een centrale regie- en coördinatiefunctie bij alle processenstappen van de uitbesteding
2) Zorgvuldige en tijdige communicatie richting medewerkers en stakeholders.
3) Mogelijke mutaties in het voorzieningenniveau als gevolg van het project "Masterplan Catering".
4) Het ontbreken van voldoende betrouwbare informatie om voldoende "zekere" contractafspraken te maken met externe aanbieders.
5) De bestuurlijke en managerial doorlooptijd die nodig is om te komen tot het opstellen van duidelijke spelregels en voorwaarden waarbinnen een derde mag en kan opereren.
6) De doorlooptijd die nodig is voor het overeenkomen van een sociaal plan bij integrale uitbesteding (dus inclusief overname van medewerkers). In dit kader dienen partijen als OPUT en de U-Raad tijdig geïnformeerd c.q. betrokken te worden.

Maak bij uitbesteding onderscheid tussen catering en horeca
Om financieel maximaal resultaat te behalen geniet het aanbeveling om een onderscheid te maken in catering- en horecavoorzieningen. Dit is mogelijk door de voorzieningen in verschillende contracten (kavels) aan te besteden. Hierdoor kan voor horecalocaties gebruik worden gemaakt van de horeca-CAO.

Een mogelijke kavelindeling daarbij is:
- reguliere cateringlocaties (kantines);
- Horeca-locaties (Stek en Faculty Club).

Een nadere overweging daarbij kan zijn om een onderscheid te maken tussen de Faculty Club enerzijds en anderzijds de horecavoorzieningen in het W&L centrum (Stek en Theatercafé).

Besteed voldoende aandacht aan het inrichten van contractmanagement
Om de opdrachtgeversrol goed in te kunnen vullen dient bij uitbesteding contractmanagement adequaat worden vorm gegeven. Dat betekent concreet het helder kunnen zijn over de eisen en het apparaat en de systemen hebben om de dienstverlener daarop te controleren.

Kies voor integrale uitbesteding en overname van medewerkers
Varianten in uitbesteding waarbij sprake is van 'under management/detachering' van huidige medewerkers leidt tot langjarige betrokkenheid en inspanning van de UT op het personeelsvlak. Besparingen op overhead kunnen hierdoor minder snel worden gerealiseerd. Daarbij wordt het risico gelopen dat een externe cateraar minder aanspreekbaar zal zijn op het exploitatieresultaat.

Een aandachtspunt hierbij is de uitwerking van een sociaal plan. De uitwerking hiervan kan effect hebben op de mate waarin overname daadwerkelijk gerealiseerd wordt c.q. de mate waarin besparingen gerealiseerd kunnen worden.

Implementeer het advies inzake Catering op de Campus
Om discussies met externe cateraars te voorkomen dient duidelijkheid te worden gegeven aan het voorzieningenniveau en de daarvoor geldende verantwoordelijkheden. Uit de afstemming met de SU blijkt dat het reeds in 2005 opgestelde advies inzake demarcatie van werkzaamheden relatief eenvoudig geïmplementeerd kan worden. Overweeg daarbij om de SU-bar toe te voegen aan de verantwoordelijkheid van de cateraar.

Besluit over de beheervorm in samenhang met andere lopende projecten en vraagstukken rondom catering en horecavoorzieningen
Besluitvorming met betrekking tot de beheervormanalyse dient in samenhang genomen te worden met de ontwikkeling van een hotelvoorziening, het vraagstuk "catering op de campus" en het Masterplan Catering. Fasering en beslismomenten zullen tijdig belegd moeten worden, aangezien genoemde vraagstukken een wederzijdse afhankelijkheid kunnen hebben.

Dit heeft betrekking op het Masterplan Catering waarbij het de voorkeur geniet om zowel het concept als de uiteindelijke locatiekeuze in samenhang met de andere voorzieningen te beschouwen. Daarnaast laat de mogelijke ontwikkeling van een nieuwe hotelvoorziening een ander licht schijnen op het beheer van de horecamatige voorzieningen. Hierbij kan bijvoorbeeld het centraal aansturen van alle horecavoorzieningen diverse voordelen in termen van efficiëntie en flexibiliteit met zich meebrengen.

6.3 Implementatieplan
In het tijdsperspectief is het denkbaar dat in een periode van (minimaal) 9 maanden na besluitvorming prestatiecontract kan worden aangegaan met een externe cateraar. Dat betekent concreet dat de totale aansturing en verantwoording van UT-C wordt uitgevoerd door een externe partij.

De contouren van een implementatieplan zijn sterk afhankelijk van de keuzes die de UT heeft in de reikwijdte van de uitbesteding en de snelheid waarmee het proces na besluitvorming aanvangt. Grofweg zien wij onderstaande planning binnen de informatie en ervaring die u ons nu voor ligt, als een realistisch tijdspad.

Tabel 15 Globaal implementatieplan

Fase	Activiteit	2006			2007			
		2	3	4	1	2	3	4
1.	Besluitvorming							
2.	Voorbereiding outsourcing							
3.	Aanbesteding							
4.	Implementatie					→	→	▶

In het vervolg van deze paragraaf worden de in de planning geschetste fasen nader toegelicht.

FASE 1 : Besluitvorming

In deze fase worden de besluiten genomen binnen de UT rekening houdend met reglementen, reorganisatiecodes en sociale statuten, etc. Zoals reeds eerder gememoreerd in de aanbevelingen dient besluitvorming in de brede context van samenhangende projecten en vraagstukken geïnterpreteerd te worden. Communicatie met betrokken medewerkers vraagt in deze fase bijzondere aandacht.

FASE 2 : Voorbereiden outsourcing

Marktoriëntatie
Recent zijn andere universiteiten de UT voorgegaan bij het uitbesteden van catering. Middels een gerichte marktoriëntatie kan zicht gekregen worden op valkuilen en kan opgedane kennis wellicht worden hergebruikt.

Uitwerken sociaal plan
Voor het begrip reorganisatie wordt artikel 25 uit de Wet ondernemingsraden gehanteerd. In de reorganisatiecode is afgesproken dat binnen de UT gezamenlijk met de medezeggenschap wordt stil gestaan bij de vraag of een organisatieverandering als reorganisatie moet worden beschouwd. In het geval dat er sprake is van een reorganisatie met het lokaal afgestemd of er in aanvulling op het kader voor sociaal beleid zoals opgenomen in de CAO een aanvulling in een sociaal plan nodig is.

Voor het uitwerken van een sociaal plan vindt veelal overleg plaats met betrokken vakbonden.

Uitwerken consequenties FB
Het verdient de voorkeur om reeds voor de start van het outsourcingsproces de organisatie van het FB in te richten op de nieuwe situatie. Dit leidt ertoe dat betrokken medewerkers volledig geïnformeerd zijn en gedurende het outsourcingsproces zicht krijgen op toekomstige werkzaamheden.

FASE 3 : Aanbesteding

Voor de feitelijke aanbesteding worden de gebruikelijke stappen doorlopen. Op hoofdlijnen bestaan deze uit:

Voorbereiding
- Inrichten projectgroep
- Taakverdeling

- Planning

Ontwikkeling programma van eisen
- Functioneel Programma van Eisen opstellen
- Technisch Programma van Eisen opstellen
- Opstellen concept overeeenkomst

Voorselectie
- Prekwalificatie en opstellen short-list

Opstellen uitbestedingsroute- en procedures
- Opstellen selectiecriteria
- Bepalen wegingsfactoren
- Opstellen beslismatrix
- Opstellen directiebegroting
- Opstellen offertedocument

Aanvraag en beoordeling
- Aanschrijven cateraars
- Toelichting programma van eisen
- Eerste beoordeling
- Toelichtende presentaties
- Tweede beoordeling en aanbeveling
- Voorstel tot gunning

Contracteren
- Opstellen implementatieplan
- Contracteren

FASE 4 : Implementatie

In deze fase worden de outsourcing geïmplementeerd. Met name de uitwerking van de personele afspraken vraagt bij overname van medewerkers zorgvuldige aandacht.

BIJLAGE 1: PROJECTORGANISATIE

Stuurgroep
De stuurgroep is verantwoordelijk voor de coördinatie en sturing van de verschillende vervolgprojecten. De stuurgroep bestaat uit:
- K. van Ast
- P. Binsbergen
- T. Koppen
- P. Hollman
- S. Lotze

Tijdens bijeenkomsten van de stuurgroep waren de verschillende projectleiders van de verschillende vervolgprojecten eveneens aanwezig.

Projectgroep
Voor de uitvoering van het project is een kleine projectgroep verantwoordelijk geweest onder verantwoordelijkheid van HC. De projectgroep werd gevormd door:
- B. Dirne
- T. Koppen
- C. Cleeren
- J. Dommerholt

De projectgroep is structureel bij elkaar gekomen om de planning, werkwijze en inhoud van diverse rapportages in het project te bespreken.

Werkgroepen
Werkgroep 1 Structuur, werkwijze en organisatie. Deze werkgroep werd gevormd door:
- B. Dirne
- R. Hermans
- J. Dommerholt en C. Cleeren (HC)

Werkgroep 2 Personeel en organisatie. Deze werkgroep werd gevormd door:
- Monique Bosch
- Anja Smit
- J. Dommerholt en C. Cleeren (HC)

Werkgroep 3 Financiën en administratieve organisatie. Deze werkgroep werd gevormd door:
- N. Busger Op Vollenbroek
- B. Dirne
- H. Tiemens
- J. Dommerholt en C. Cleeren (HC)

In de werkgroep zijn de werkdocumenten die door HC zijn aangeleverd besproken, getoetst en waar nodig aangevuld.

Klankbordgroep
De klankbordgroep werd gevormd door:
- H. Noordink
- S. Kamans
- W. Senger
- E. Leurs
- J. Scheepvaart

In de klankbordgroep zijn de resultaten van de werkgroepen gepresenteerd en waar nodig nader toegelicht.

BIJLAGE 2: CATERING BINNEN ONDERWIJSINSTELLINGEN

Nederland kent een groot aantal opleidingsinstituten, met in totaal circa 1,9 miljoen studenten/leerlingen (zowel voltijd als deeltijd). In deze bijlage wordt ingegaan op de marktontwikkelingen en de beheervormen voor catering binnen onderwijsinstellingen in zijn algemeenheid en op universiteiten in het bijzonder.

Marktomvang
Nederlanders die wel eens de schoolkantine bezoeken hebben dit in 2003 gemiddeld bijna 20 keer per kwartaal gedaan. Uitgaande van 13 weken per kwartaal wordt de bezoekfrequentie in de schoolkantine geschat op gemiddeld 1 à 2 keer per week. Naast de ontwikkelingen van schaalvergroting door fusie is eveneens een opmerkelijke opwaardering vast te stellen van de ondersteunende voorzieningen voor onderwijs en onderzoek.

Algemene marktontwikkelingen
Voor catering bij onderwijsinstellingen zijn de volgende algemene marktontwikkelingen waar te nemen:

Bestedingen aan bedrijfscatering en onderwijscatering op universiteiten nemen toe
Zowel in bedrijfscatering als in onderwijscatering zijn de bestedingen de afgelopen jaren toegenomen. Vooral in het onderwijs worden op een groot aantal locaties bestedingen gerealiseerd die circa 10 jaar geleden nog niet voor mogelijk werden gehouden. Het ligt in de lijn van de verwachting dat ook de komende vijf jaar een stijging van het bestedingspatroon doorzet.

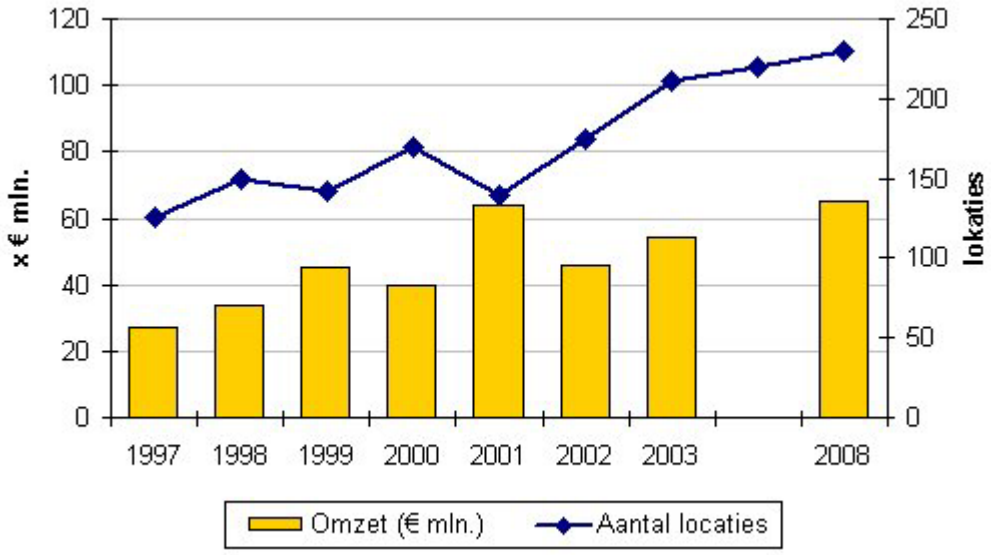
Professionalisering van aanbod en hoger prijsniveau
De toename van de bestedingen door student, medewerker en onderdelen van universiteiten heeft eveneens direct te maken met de professionalisering van het aanbod en de sterke prijsontwikkeling als gevolg van meer hoogwaardige producten en afnemende subsidies en bijdragen. Concreet is vast te stellen dat de meeste hogescholen en universiteiten een steeds ruimer en groter aanbod hebben aan restauratieve voorzieningen op een aanmerkelijk hoger kwaliteitsniveau dan enige jaren geleden. Dat zit niet alleen in de studentenvoorzieningen maar eveneens in tal van representatieve faciliteiten voor vergaderingen, recepties en andere evenementen en plechtigheden.

Specialisatie op catering voor onderwijsinstellingen
De cateraars hebben sinds midden jaren negentig, na groeistagnatie in bedrijfscatering door verzadiging van de markt, zich meer gericht op het onderwijs. Concreet betekent dat de grootste contractcateraars separate werkmaatschappijen en/of concepten hebben ontwikkeld voor de onderwijsbranche. Evenzeer is vast te stellen dat de achterliggende toeleverende industrie de onderwijsmarkt eveneens heeft ontdekt en in een rap tempo met nieuwe producten en concepten de onderwijsmarkt bewerkt. Dit is mede ingegeven door de jonge en trendgevoelige doelgroep die bedient wordt: ruim 90% bevindt zich in een leeftijd tussen de 12 en 24 jaar. Het totale effect is dat onderwijscatering één van de grootste groeimarkten is in de cateringbranche.

Substantiële omzetstijging onderwijscatering [5]
De onderwijscatering heeft een omzetaandeel van 4% van de totale contractcateringsector. De omzet in de onderwijscatering is van 1997 tot en met 2003 verdubbeld. Deze sterke omzetstijging duidt op een groeimarkt. Met het verwachte aantrekken van de economie is de prognose dat het aantal locaties langzaam zal stijgen van ongeveer 2% per jaar tot zo'n 230 locaties. De omzet per locatie zal met 2% naar verwachting minder hard groeien dan de totale omzetgroei van 4%.

[5] *Bron: Jaarverslag, Veneca 2003, bewerking en prognose bedrijfschap Horeca en Catering, juli 2004.*

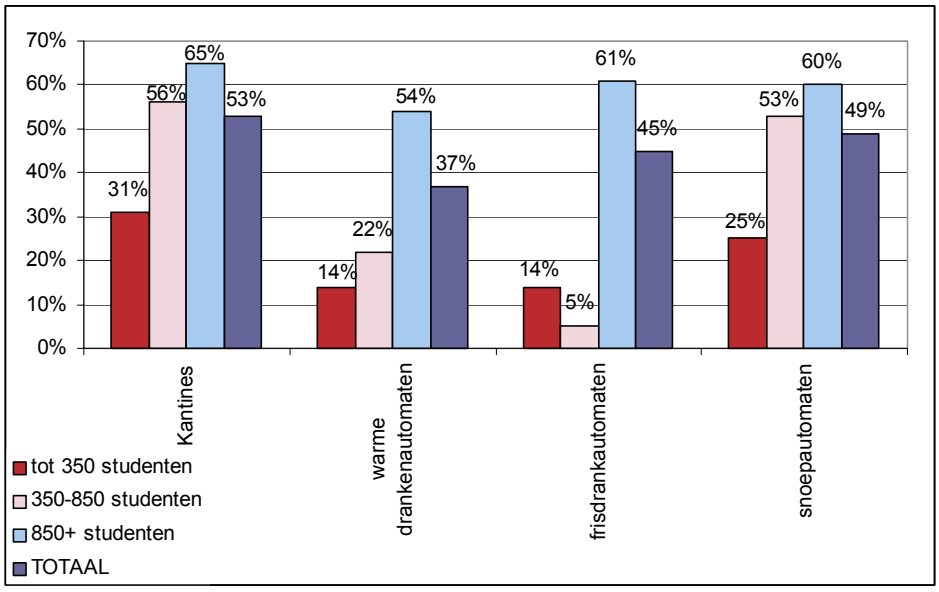
Figuur 6 Omzet- en locatie ontwikkeling onderwijscatering, 1997-2008.



Marktontwikkelingen in beheervormen

De uitbestedingsgraad van catering in Nederland bedraagt bij de grotere organisaties ca. 70% en bereikt langzamerhand een soort natuurlijke verzadiging. In het onderwijs is uitbesteding sinds de jaren negentig in gang gezet en heeft inmiddels een uitbestedingspercentage van ca. 30% – 35%.

Grafiek 1:Uitbestedingsgraad catering in onderwijs in Nederland naar vorm op locatieniveau.



De totale uitbestedingsgraad van onderwijscatering (voortgezet onderwijs, MBO, HBO en Universiteiten) bedraagt 32%. Indien de verzelfstandigde onderdelen van onderwijsinstellingen, aan wie de kantines zijn uitbesteed, niet als uitbesteed aangemerkt zouden worden, bedraagt het uitbestedingspercentage circa 28%.

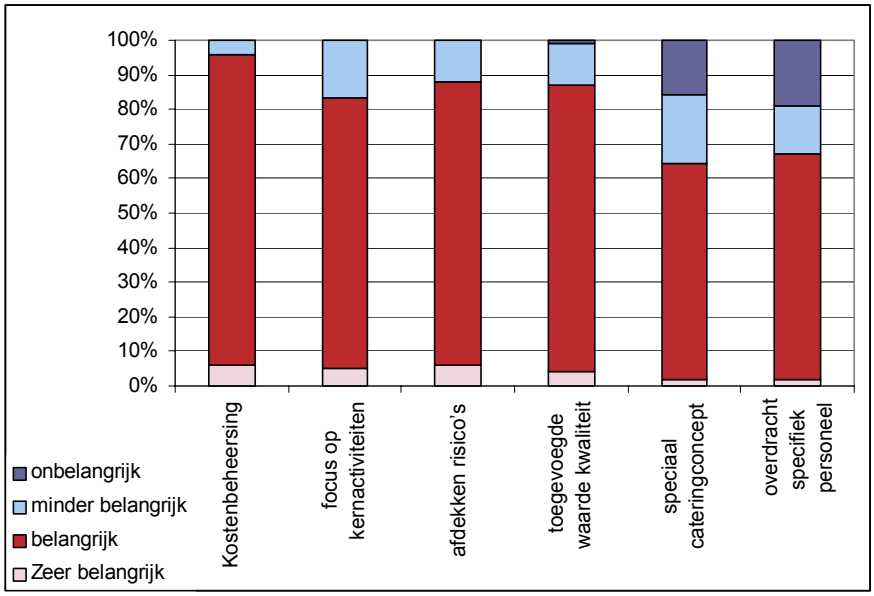
Voor universiteiten, een overzichtelijke omgeving, is de aangetroffen situatie zeer divers. In onderstaande tabel is per universiteit aangegeven welke beheervormen worden aangetroffen. Voor de Universiteit van Groningen en de Universiteit Leiden is de situatie niet bekend.

Tabel 16 Beheervorm catering universiteiten in Nederland in 2006.

Universiteit	Eigen beheer	Mengvormen	Uitbesteed
Universiteit van Amsterdam			X
Vrije Universiteit	X		
Universiteit van Utrecht		X	
Rijksuniversiteit van Groningen	X		
University and Research Center Wageningen			X
Technische Universiteit Delft			X
Erasmus Universiteit Rotterdam			X
Technische Universiteit Eindhoven			X
Universiteit Maastricht	X		
Universiteit Leiden	X		
Katholieke Universiteit Nijmegen	X		
Universiteit van Tilburg			X

Uit tabel 17 blijkt dat zelfs binnen de kleine groep van universiteiten er een substantieel aantal 100% eigen beheer situaties vast te stellen zijn. De kleine meerderheid van de universiteiten heeft de gehele catering uitbesteed. Motieven om uit te besteden voor onderwijsinstellingen zijn divers. In onderstaande grafiek zijn de motieven voor uitbesteding en de mate van belangrijkheid weergegeven.

Grafiek 2 Motieven om uit te besteden en mate van belangrijkheid



Het belangrijkste motief voor een onderwijsinstelling om te gaan uitbesteden is kostenbeheersing. In totaal geeft 96% van de instellingen aan dat aspect belangrijk of zeer belangrijk te vinden. Op de tweede plaats komt het aspect afdekken van risico's dat door 88% van de instellingen van belang wordt gevonden. Toegevoegde waarde/kwaliteit is ook een belangrijke afweging (87%) gevolgd door focus op kernactiviteiten (83%). Overdracht specifiek personeel en speciaal cateringconcept worden in mindere mate van belang gevonden.

BIJLAGE 3: ADVIES CATERING OP DE CAMPUS (JULI, 2005)

1. Inleiding
De catering op het UT-terrein wordt voornamelijk verzorgd door UT-catering. UT-catering (UT-C) draagt onder verantwoordelijkheid van het Facilitair Bedrijf zorg voor de vaste cateringvoorzieningen (kantines, Faculty club, Stek etc.) en de evenementen op het UT-terrein in eigen beheer. Een belangrijke doelstelling van UT-C is om de bijdrage van het CvB aan de exploitatie van UT-C te minimaliseren.

Naast UT-C exploiteert de Student Union (SU) in het gebouw De Bastille de Union Bar, het Atrium en organiseert en verzorgt de SU diverse grotere evenementen. De SU is het overkoepelende orgaan van studenten en studentenorganisaties aan de UT. De SU bestaat sinds 1999 en heeft als doelstelling het creëren van een bruisende omgeving waar studenten zich tijdens hun studie zo mogelijk kunnen ontspannen en ontplooien. Binnen Nederland kent alleen de UT een SU. De financiering van de SU vindt plaats door algemene subsidies van het CvB, en door sponsorbijdragen. De SU heeft zich ten doel gesteld - en wordt daarbij gestimuleerd door het CvB - eigen geldstromen te ontwikkelen. Extra inkomsten worden aangewend voor activiteiten die ten gunste komen aan studenten.

De afgelopen jaren zijn UT-C en SU steeds vaker elkaars concurrent geworden. Ondanks de goede onderlinge verstandhouding bestaat er verschil van inzicht in de omvang en samenstelling van het werkgebied. In het kader van het project "Evaluatie UT Catering" is Hospitality Consultants gevraagd een advies hieromtrent uit te brengen.

2. Achtergronden en ontwikkelingen
De campusachtige opzet van de Universiteit Twente waarbij studenten wonen en studeren als ook de samenwerking met en huisvesting van derden op de campus zorgt ervoor dat de vraag naar horeca en cateringvoorzieningen groter is dan bij andere universiteiten. Daarenboven is een ondernemende cultuur bevorderd voor niet alleen studenten en studentorganisaties maar eveneens voor service-afdelingen van de Universiteit Twente.

UT-Catering
Als universiteitscateraar wordt van UT-C verwacht dat een breed, gevarieerd en professioneel aanbod aan cateringvoorzieningen op het gehele UT-terrein wordt aangeboden. In die zin is UT-C de aangewezen partij om op het gebied van gastvrijheid de gewenste identiteit en het imago van de campus te realiseren. Dat betekent concreet dat ook financieel minder aantrekkelijke voorzieningen moeten worden geëxploiteerd om de beschikbaarheid en toegankelijkheid van horeca- en cateringvoorzieningen veilig te stellen.

Het business-model van UT-C kent een intern egalisatiemodel als het gaat om verlieslatende en winstgevende activiteiten. In principe dragen de aan toenemende concurrentie onderhevige activiteiten bij aan het 'in de lucht houden' van niet rendabele activiteiten. Verder is vast te stellen dat de kostprijs van dergelijke activiteiten onvergelijkbaar is bij uitvoering door UT-C of SU, gelet op loonkosten, regelgeving, etc.

Een verdere teruggang in deze activiteiten betekent dan ook een teruggang in inkomsten en daarmee een grotere afhankelijkheid van een bijdrage van het CvB en/of het verhogen van de prijzen dan wel het sluiten van minder rendabele locaties.

Student Union

De SU ziet catering en horeca als een belangrijk onderdeel van de SU-activiteiten. Naast de mogelijkheid die het biedt om studenten bedrijfsmatige ervaringen op te laten doen zou het vooral moeten dienen als instrument om de financiële mogelijkheden van de SU te vergroten.

De winst die wordt gegenereerd met de verzorging van evenementen en vaste voorzieningen als de Union Bar wordt weer aangewend voor de organisatie van op studenten gerichte activiteiten. In dit streven wordt de SU gestimuleerd door het CvB. Een beperking van de verdere ontwikkeling van catering- en horeca-activiteiten betekent in die zin minder mogelijkheden voor studentgerichte activiteiten dan wel een grotere afhankelijkheid van CvB en/of sponsors.

Ontwikkelingen
Volgens betrokkenen kiezen de eindgebruikers steeds vaker voor catering en horeca van de SU. Nog afgezien van kwaliteitsverschillen zou prijs daarin steeds vaker van doorslaggevende betekenis zijn.

Het resultaat is ook dat de klanten worden betrokken in de 'marktdiscussie' tussen de SU en UT-C. Beide partijen grijpen voor de hand liggende argumenten maar ook de achterliggende problematiek aan om de klant te doen overtuigen.

Uit de vraagstelling van het FB/UT-C en de SU aan het CvB blijkt overigens dat de behoefte aan duidelijkheid vooral de verzorging van diverse evenementen en de automaatvoorzieningen betreft. Voor de 'vaste' cateringvoorzieningen zijn er raakvlakken maar deze worden in goed onderling overleg besproken en vastgesteld.

Samengevat komt het vraagstuk erop neer dat UT-C het standpunt inneemt dat de SU zou moeten richten op de voorzieningen in de Bastille en dat alle andere activiteiten primair door UT-C opgepakt zouden moeten worden. De SU heeft daarentegen de ambitie op het gehele UT-terrein catering en vooral evenementen te verzorgen en daarbij als concurrent van UT-C op te treden. Daarbij is de SU van mening dat eindgebruikers een keuze zouden moeten hebben. De SU is voorstander van concurrentie. Keuze voor een leverancier zou vooral gemaakt moeten worden op basis van de prijs/kwaliteit verhouding.

3. Overwegingen
Het marktvraagstuk tussen UT-C en de SU is reëel en relevant. Reëel in die zin dat beide partijen worden gestimuleerd om hun 'tegenstrijdige' activiteiten ten koste van elkaar te doen vergroten en relevant omdat ongewenste als ook onverwachte effecten optreden. Van vrije marktwerking is geen sprake omdat de spelregels niet gelijk zijn als ook de omstandigheden en eisen aan organisatie en bedrijfsvoering.

Voorzieningen- en kostenniveau catering UT
Binnen de huidige context draagt UT-C de verantwoordelijkheid voor de exploitatie van alle vaste cateringvoorzieningen met uitzondering van de Union Bar. De recente Evaluatie UT Catering wijst uit dat een deel van deze voorzieningen niet rendabel zijn en ook bij een verdere optimalisatie niet of slechts zeer beperkt kunnen bijdragen aan een positief financieel resultaat van UT-C. Ook in een situatie waarbij sprake is van een beter op elkaar afgestemd cateringconcept zal altijd een verschil blijven bestaan in het rendement van locaties. Als gevolg van de omvang van de campus zal echter een bepaalde spreiding worden nagestreefd. Een spreiding die in beginsel meerkosten met zich meebrengt.

De ervaring binnen andere universiteiten leert dat vooral de extra activiteiten (feesten en partijen) de financiële ruimte scheppen voor cateraars om standaardvoorzieningen met een voor de gebruikers gematigd prijsniveau aan te bieden. Uit de vergelijking van de resultaten van UT-C ten opzichte van andere universitaire omgevingen blijkt dat het aandeel van deze extra activiteiten op dit moment voor UT-C beperkt is.

De verzorging van evenementen door UT-C moet dan ook worden gezien als onderdeel van de totale overeenkomst tussen UT-C en de UT (communicerende vaten). Indien de opgave voor UT-C blijft dat een gevarieerd en decentraal voorzieningenniveau moet worden aangeboden tegen een nulexploitatie maken extra activiteiten een noodzakelijk aandeel uit van het totale cateringpakket. Niet in de laatste plaats doordat medewerkers efficiënter kunnen worden ingezet en de dekking voor vaste kosten substantieel toeneemt.

In deze opzet is het niet wenselijk dat de "krenten uit de pap" zonder meer kunnen worden benut door de SU die met een andere doelstelling en een volstrekt andere kostenstructuur altijd concurrerend kan zijn.

Continuïteit en kwaliteit
Ondanks de ervaren kwaliteit en het enthousiasme van de SU is de continuïteit van cateringvoorzieningen in beginsel beter geborgd binnen de organisatie van UT-C. In vergelijking met de SU is UT-C een meer stabiele organisatie waar niet jaarlijks wisselingen plaatsvinden op bestuursniveau en waar in de basis kennis en ervaring van het vakgebied meer aanwezig zijn.

Een belangrijke voorwaarde bij de verzorging van cateringvoorzieningen is het kunnen voldoen aan wet- en regelgeving. Ondermeer wordt verwezen naar de HACCP. Gezien de omvang van de organisatie en de inzet van meer vaste en daarvoor opgeleide medewerkers verwachten wij dat het voor UT-C eenvoudiger is te voldoen aan de steeds veranderende wet- en regelgeving.

Ten principale zou de UT ervoor moeten kiezen om basiseisen te stellen aan dienstverleners voor horeca en catering die binnen de 'muren' van de universiteit opereren. Het gaat daarbij om vergunningen, sociale hygiëne, HACCP, CAO-naleving, belastingafdrachten (ketenaansprakelijkheid).

Concurrentie en keuzevrijheid
In de basis is vrije marktwerking een goed uitgangspunt zolang het onderwerp en de omstandigheden zich daartoe lenen. De consument heeft keuzemogelijkheden en de aanbieders zullen streven naar een optimale prijs/kwaliteit-verhouding. In de situatie van de UT voor wat betreft catering en horeca is omzetmaximalisatie geen doel op zich. De UT wenst in ieder geval een basisvoorzieningenniveau tegen de laagst mogelijke kosten. Het effect van schaalvoordeel is dermate groot dat een redelijk prijsniveau het beste gewaarborgd is bij geen versnippering van locaties en aanbieders.

Voor wat betreft de extra activiteiten zoals banqueting (feesten/partijen) en symposia heeft UT-C simpelweg in alle omstandigheden te maken met concurrentie. Voor consumenten en universiteit zijn er legio alternatieven buiten de campus waarvan ook daadwerkelijk gebruik wordt gemaakt. Ook op de campus is het vrijwel ondenkbaar dat UT-C het alleenrecht heeft of zou hebben op deze activiteiten. Dat alleenrecht is ook nauwelijks verdedigbaar richting de consument die met name aan deze producten/diensten bijzondere eisen stelt en bereid is om daarvoor verschillende prijsniveaus te betalen.

Een externe gekwalificeerde (zie onder continuïteit en kwaliteit) aanbieder zonder vaste basis op de campus heeft in beginsel hogere kosten dan UT-Catering. Daarbij te denken aan huisvesting, logistiek, marketing, winst, etc. Het verschil – ongeveer 20%/30% - is normaliter het kostenvoordeel dat wordt gebruikt om de bijdrage op de basisvoorzieningen te verminderen.

4. Advies

Student Union en Bastille
Vanuit deze overwegingen is er veel voor te zeggen dat de SU de horeca en catering voor haar eigen studentenevenementen organiseert. De ervaring leert dat ook op andere universiteiten cateraars niet in staat zijn om het gewenste kwaliteits- en vooral kostenniveau te realiseren. Gezien de andere kostenstructuur en het mogelijk gebruik van vrijwilligers is dit voor de SU vele malen eenvoudiger. Een belangrijk aandachtspunt is het blijven voldoen aan wet- en regelgeving. Gezien het karakter van de SU-voorzieningen binnen De Bastille (Union Bar, Atrium) is het raadzaam om de exploitatie van die voorzieningen te bestendigen.

Wij adviseren de SU geen voedingscomponenten zelf te bereiden. De daarmee samenhangende risico's zijn te groot om deze binnen de organisatie van de SU goed te kunnen borgen.

Basisvoorzieningen horeca/catering universiteit
De basisvoorzieningen voor horeca en catering worden door een door de universiteit aan te wijzen organisatie(s) uitgevoerd op basis van professionaliteit, continuïteit, kwaliteit en kosten voor de volgende onderdelen:

- **Automaten**
  Om de best mogelijke prijs/kwaliteit verhouding te realiseren als ook uniformiteit in aanbod/betaalsystemen e.d. wordt geadviseerd om de totale verzorging van de automatenvoorzieningen onder verantwoordelijkheid van één aanbieder te concentreren.

- **Cateringvoorzieningen**
  Voorgesteld wordt de huidige status quo te handhaven Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor de exploitatie van cateringvoorzieningen op het UT-terrein primair de verantwoordelijkheid blijft van het CvB en in het verlengde daarvan het FB en UT-C.

Evenementen
Voor de uitvoering van evenementen-gerelateerde horeca en catering is het raadzaam om daarbij onderscheid te maken naar de locatie(s) waar het betreffende evenement tot uitvoering moet worden gebracht:

Bastille (m.u.v. Stek/Studentenrestaurant)	Student Union
Cateringlocaties	FB/UT-C
Overige locaties/terreinen	Vrije marktwerking

Wij zouden de UT willen adviseren om een goede set voorwaarden te maken voor de uitvoering van catering binnen haar gebouwen en op haar terreinen. D.w.z. dat aanbieders direct dan wel indirect gecontracteerd moeten voldoen aan:
- BHV;
- Belastingsverplichtingen;
- HACCP;
- Vergunningen;
- Etc.

Als onderdeel van de bovengenoemde verdeling zouden de volgende wederzijdse verplichtingen nader kunnen worden uitgewerkt en worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst:

- Gelijk aan de huidige situatie draagt UT-C zorg voor de noodzakelijke vergunningen;
- De SU dient zich te allen tijde te conformeren aan geldende wet- en regelgeving en overige eisen gesteld door het FB (bijv. BHV);
- UT-C stelt de door haar overeengekomen contract- en prijsafspraken ter beschikking aan de SU;

- Bij inkoop catering door SU is UT-C voorkeursleverancier.

Wellicht is het daarnaast mogelijk dat UT-C de inzet van studenten in overleg met de SU maximaliseert.

Samenwerking
Ondanks de verschillende belangen zouden wij toch vooral UT-C en de SU willen stimuleren om waar mogelijk samen te werken. Met de kennis en ervaring van UT-C en het enthousiasme en gedrevenheid van de SU moet het mogelijk zijn om in voorkomende gevallen een win-win situatie te bewerkstellingen.

Uiteraard is de genoemde afbakening een vorm van gentlemen's agreement. Zo is het denkbaar dat in bepaalde gevallen UT-C het gebruik van haar kantines toestaat en andersom de SU faciliteiten in de Bastille, zulks in goed overleg.

BIJLAGE 4: BEOORDELINGSCRITERIA

In de projectgroep zijn de beoordelingscriteria geformuleerd om de beheervormen te beoordelen. Onderstaand zijn de gebruikte begrippen en definities voor de beoordelingscriteria nader uitgewerkt.

Financiën

1. Exploitatieresultaat
Mate waarin de organisatie haar restauratieve voorzieningen kan exploiteren tegen een marktconform resultaat.

Met een marktconform exploitatieresultaat wordt in deze context bedoeld de financiële bijdrage aan het product catering op een vergelijkbaar niveau met andere universiteiten. Hierbij wordt op basis van het beoogde servicelevel een exploitatiebegroting opgesteld voor de scenario's eigen beheer en uitbesteding.

2. Overheadkosten
Inschatting van de benodigde overhead per scenario.

De invulling van de opdrachtgeversrol verschilt per scenario en daarmee ook de benodigde capaciteit. Naast de opdrachtgeversrol die is ondergebracht binnen het Facilitair Bedrijf wordt ook de overige overhead inzichtelijk gemaakt. Dit betreft bijvoorbeeld werkzaamheden die worden verricht door ondersteunende afdelingen als administratie, inkoop, personeelszaken etc. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in directe en indirecte overheadkosten.

3. Transitiekosten
Benodigde kosten om het beoogde scenario te realiseren

Transitiekosten worden gemaakt om de afstand van de huidige situatie naar het beoogde scenario te overbruggen. Bij eigen beheer betreft dit kosten voor opleiding en ontwikkeling personeel, wervingskosten, eventuele externe begeleiding en overige investeringen. Bij uitbesteding wordt veel meer gedacht aan kosten voor de overgang van personeel en de kosten voor aanbesteding van dienstverlening.

4. Financieel risico
Mate waarin de organisatie financiële risico's loopt bij de exploitatie van cateringvoorzieningen.

In de eigen beheer situatie dient de opdrachtgever zelf op te draaien voor financiële risico's in de bedrijfsvoering en de personele organisatie. Door resultaatgerichte contracten af te sluiten kunnen financiële risico's verlegd worden van opdrachtgever naar leverancier. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met het gegeven dat catering voor de meeste organisaties geen kernactiviteit is en de organisatie minimale bedrijfsvoeringrisico's en een goed bereikbare serviceorganisatie wenst.

Kwaliteit uitvoering

1. Flexibiliteit
Het vermogen om adequaat in te kunnen spelen op een vraag van doelgroep(en).

Flexibiliteit heeft een invloed op de effectiviteit van de catering voorzieningen en het imago van dienstverlening. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen flexibiliteit op korte termijn (reageren) en de langere termijn door in te spelen op mogelijk latente klantvraag.

2. Innovatiekracht
De mate waarin de organisatie in staat is om vernieuwing te bewerkstelligen.

Innovatiekracht is een belangrijk instrument om gezonde bedrijfsvoering voor de toekomst veilig te stellen. Hierbij valt te denken aan toepassing van nieuwe technologieën, nieuwe distributie- en communicatiekanalen, de verkorting van de time-to-market van nieuwe producten en diensten.

3. Beschikbaarheid van producten en diensten
Mate waarin producten en diensten zijn te verkrijgen.

Binnen de beschikbaarheid van producten en diensten worden aspecten vergeleken als openstelling, assortimentsbreedte en diepte, serviceverlening etc. Kortom de wijze waarop de dienstverlening is vormgegeven.

4. Professionaliteit
Borging van de kwaliteit van werkprocessen.

De wijze waarop de organisatie van dienstverlening is vormgegeven ondersteund door richtlijnen en procedures. Hierbij dient te worden ingespeeld op vigerende wet- en regelgeving en branchespecifieke eisen. De professionaliteit komt tot uitdrukking in een constant hoog niveau van dienstverlening.

Interne organisatie (beheersbaarheid)

1. Afdwingbaarheid resultaat
De mate waarin doelstellingen worden behaald.

De afdwingbaarheid van resultaten is zowel gericht op kwantitatieve als kwalitatieve aspecten. Dit wordt vastgesteld door vergelijking budget versus realisatie of de mate waarin geformuleerde doelstellingen opgenomen uit jaarplannen of andere beleidsdocumenten zijn behaald.

2. Cateringmanagement
Het vermogen om de catering op professionele wijze aan te sturen als ook in te bedden in de facilitaire organisatie.

Toetsbare aspecten zijn relevante ervaring en kennis, training en opleiding, stijl van leidinggeven, etc. Meer in de breedte moet worden gekeken naar kwetsbaarheid. Kwaliteit van management heeft een grote impact op de continuïteit en professionaliteit in de bedrijfsvoering en daarmee op kosten/kwaliteit.

3. Contractmanagement
Toetsen van de dienstverlening aan vastgestelde criteria.

Met contractmanagement wordt beoogd om de prestaties van de cateringorganisatie transparant te maken en te toetsen aan de vastgestelde uitgangspunten. In de praktijk wordt voor de uitvoering gebruik gemaakt van instrumenten binnen aandachtsgebieden als kosten, klanttevredenheid en objectieve kwaliteit. Op basis van de informatie kan bijstelling of legitimatie van dienstverlening plaatsvinden.

4. Wendbaarheid
Het snel en adequaat in kunnen spelen op organisatieverandering.

In welke mate is de organisatie in staat om wijzigingen in het vraagvolume op te vangen en zich daaraan aan te passen. Dit betreft naast de uitvoering van dienstverlening ook de mate waarin bijvoorbeeld personele uitbreiding of –reductie kan worden gerealiseerd.

Personeel en ontwikkeling

1. Opleidingsmogelijkheden
Perspectief aan opleidingsmogelijkheden dat aan personeel wordt geboden.

De diversiteit aan opleidingen waar medewerkers uit kunnen kiezen in combinatie met de mogelijkheden om er daadwerkelijk gebruik van te maken. Hierbij worden zowel vakinhoudelijke als meer generalistische opleidingen beoordeeld, waarbij sprake kan zijn van een theoretische benadering of learning on the job.

2. Ontwikkelingsmogelijkheden
De wijze waarop een medewerker zich binnen de organisatie kan ontwikkelen.

De ontwikkeling van medewerkers wordt getoetst aan doorgroeimogelijkheden, mogelijkheden tot job rotation en overige kansen tot zelfontplooiing. Hierbij wordt onder meer beoordeeld in welke mate stappen kunnen worden gemaakt door medewerkers en in welke mate ze in de gelegenheid worden gesteld om hier aan deel te nemen.

3. Arbeidsvoorwaarden
Arbeidsvoorwaarden beoordeeld vanuit oogpunt van de medewerker.

De arbeidsvoorwaarden zijn neergelegd in een specifieke CAO. Tussen de CAO voor universiteiten en die van catering of horeca bestaan verschillen die worden geanalyseerd. Daarnaast wordt beoordeeld wat de invloed is van overgang van personeel op de bestaande arbeidsvoorwaarden. De arbeidsvoorwaarden kunnen worden beoordeeld vanuit gezichtsveld van medewerker en werkgever. Hier is gekozen voor beoordeling vanuit de medewerker aangezien de financiële consequenties voor de werkgever zijn opgenomen in het aspect exploitatieresultaat.

4. Personeelsbeleid
De invulling van professioneel personeelsbeleid en de resultaten daarvan.

Toetsbare elementen zijn ondermeer in- en doorstroom, ziekteverzuim, productiviteit e.d. Op basis van een vergelijking tussen de eigen beheer situatie en de situatie binnen de cateringbranche vindt een beoordeling plaats. Naast eindresultaten betreft het daarbij ook de inhoud van beleid.

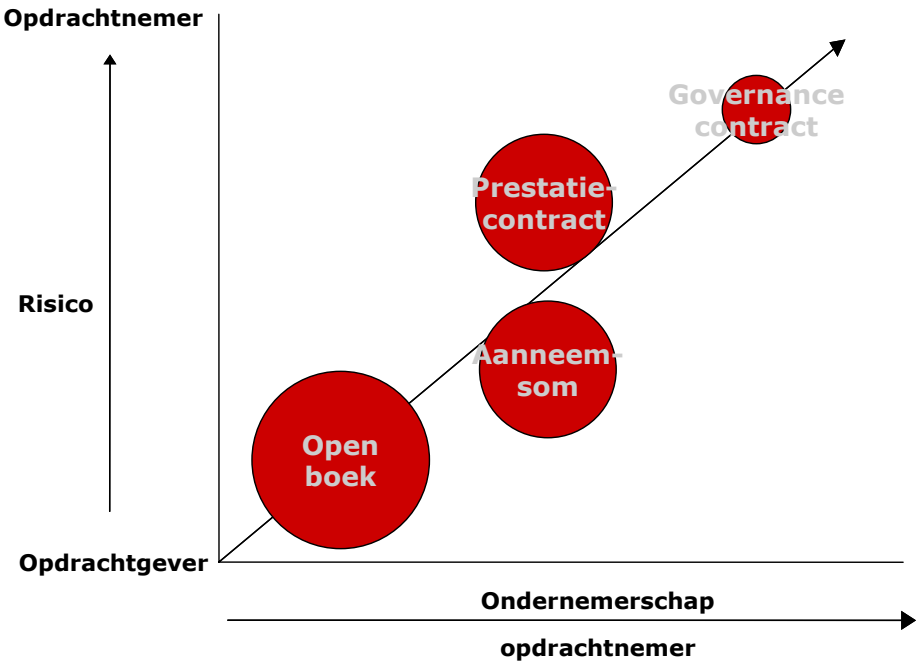
BIJLAGE 5: CONTRACTVORMEN CATERINGBRANCHE

In deze bijalge zijn de vier meest voorkomende contractvormen binnen de cateringbranche op hoofdlijnen beschreven. Daarnaast is een tabel opgenomen waarin de voor- en nadelen van de contractvormen zijn samengevat. Tevens is de ontwikkeling binnen de contractvormen van de afgelopen jaren beschreven.

Inleiding contractvormen
Binnen de cateringbranche worden een aantal contractvormen gehanteerd. In de basis zijn een drietal contractvormen te onderscheiden, te weten:
- Open boek contract;
- Aanneemsom/pachtsom;
- Prestatiecontract.

In de praktijk wordt een groot aantal varianten aangetroffen onder de noemer 'maatwerk' die in essentie terug te brengen zijn tot bovenstaande drie basisvormen. Een vierde meer recent ontwikkelde contractvorm, het zogenaamde Governance contract neemt aan belang toe.

Figuur 7 Contractvormen catering



Uitbesteding van restauratieve dienstverlening heeft sinds de jaren '70 een grote vlucht genomen. Op dat moment was vrijwel uitsluitend sprake van uitbesteding van de uitvoering, waarvoor een open boek contract een geschikte contractvorm is. Pas sinds de jaren '90 worden meer resultaatgerichte overeenkomsten afgesloten. Belangrijk doel hierbij is het verleggen van het risico van de exploitatie naar de opdrachtnemer, waarbij in toenemende mate een beroep wordt gedaan op het ondernemerschap. Navolgend worden de belangrijkste verschillen tussen de contractvormen besproken.

Open boek contract
Alle directe kosten worden in deze contractvorm door de cateraar "netto-netto" doorbelast aan de opdrachtgever. De directe opbrengsten (zoals contante verkopen in het bedrijfsrestaurant) worden in mindering gebracht op de doorberekening aan de opdrachtgever. In het open boek contract worden het

serviceniveau, het prijsbeleid en het verstrekkingspakket door de opdrachtgever vastgesteld. Bij voorkeur stelt de opdrachtgever hiervoor een Programma van Eisen op. Op basis hiervan wordt door de cateraar jaarlijks een begroting opgesteld.

Deze begroting is, na fiattering door de opdrachtgever, voor de cateraar de richtlijn tijdens de exploitatie. Het risico voor begroting onder- en overschrijdingen ligt nadrukkelijk bij de opdrachtgever. Het zogenaamde open einde leidt in de praktijk regelmatig tot onvoorziene verrassingen.

Voor het rendement van de cateraar alsmede voor de dekking van indirecte kosten wordt een managementfee of beheervergoeding in rekening gebracht. Dit is veelal een vast bedrag per jaar gebaseerd op een percentage van de totale kosten.

Aanneemsom contract/pachtsom
Bij een aanneemsom contract brengt de cateraar periodiek een vaste prijs (aanneemsom) in rekening. Een pachtsom is een vergelijkbare constructie waarbij de cateraar echter geen prijs in rekening brengt, maar een vaste prijs betaalt aan de opdrachtgever. Deze vaste prijs geldt voor een vooraf overeengekomen pakket van dienstverlening. Het betreft hier voornamelijk de voorzieningen die een relatief vast karakter kennen en daardoor goed zijn in te schatten. Het restaurant of de exploitatie van cafés of lunchcorners zijn hier voorbeelden van. Een duidelijk en helder omschreven Programma van Eisen is een belangrijke voorwaarde voor deze contractvorm. De gehanteerde uitgangspunten ten aanzien van het aantal potentiële gebruikers, het prijsbeleid en de gemiddelde besteding zijn van groot belang. Een forse wijziging van deze uitgangspunten gedurende de contractperiode zal leiden tot aanpassing van de aanneemsom.

Eventuele additionele activiteiten worden veelal op basis van vaste tarieven in rekening gebracht. In de praktijk betreft dit vaak de vergaderservices en de banquetingactiviteiten. Het exploitatierisico ligt in deze contractvorm bij de cateraar.

Prestatiecontract
In het prestatiecontract is sprake van een co-makership tussen cateraar en opdrachtgever en wordt een beroep gedaan op het ondernemerschap van de cateraar. Het risico van exploitatie ligt in belangrijke mate bij de cateraar. Het prestatiecontract gaat ervan uit dat de kosten en baten in belangrijke mate worden gestuurd door de uitgebreidheid van het producten- en dienstenpakket en de mate waarin de organisatie gebruik maakt van die producten en diensten.

Essentieel in een prestatiecontract is dat het producten- en dienstenpakket helder en duidelijk wordt beschreven in een Programma van Eisen. Voor de vaste, reguliere producten en diensten zoals een bedrijfsrestaurant wordt een vaste begroting opgesteld en gecontracteerd. De variabele producten en diensten worden op basis van integrale kostprijzen gecontracteerd. Alle producten en diensten waarvan de prijs niet vooraf is vast te stellen (bijvoorbeeld door een zeer hoog representatief karakter), vallen onder de maatwerkactiviteiten. Hiervoor worden aparte offertes opgesteld en overeengekomen.

De kwaliteit van het te leveren producten- en dienstenpakket is gedefinieerd in het Programma van Eisen en wordt genormeerd. Tijdens de operationele uitvoering wordt dit periodiek gemeten en getoetst aan de gecontracteerde kwaliteit en financiële afspraken. Voor de financiële performance wordt op basis van de werkelijke omzetvolumes een theoretische begroting opgesteld op basis van gecontracteerde verhoudingen. Deze theoretische kostenbegroting wordt vergeleken met de werkelijke kosten. Het verschil dat ontstaat is een positief of negatief efficiencyresultaat. Verder is een bonus/malus systematiek onlosmakelijk aan deze contractvorm verbonden. Evenals bij de open boek overeenkomst brengt de cateraar de managementfee separaat in rekening.

Governance contract
Het Governance contract is in feite een doorontwikkeling op het prestatiecontract, waarbij een groter beroep wordt gedaan op het ondernemerschap van de leverancier. Het is met name geschikt in situaties waar een beroep wordt gedaan op de commerciële vaardigheden van de leverancier.

Het Programma van Eisen is bij een Governance contract niet bedoeld als handboek, maar meer als leidraad om een ondernemingsplan op te laten stellen en kansen te benutten. Daarentegen blijft de vaststelling van het servicelevel primair de taak van de opdrachtgever. De leverancier kan daarmee redelijk vrij opereren binnen de helder gedefinieerde kaders en richtlijnen. Toetsing van het proces vindt niet zozeer plaats als wel van de geleverde output. De benodigde managementinspanning van de opdrachtgever neemt als gevolg daarvan af. Meting van de beleving van klanten en gebruikers is een belangrijk instrument.

Evenals bij de aanneemsom/pachtsom contracten worden additionele services tegen integrale tarieven of een vooraf ingediende begroting in rekening gebracht. De cateraar kan dit desgewenst rechtstreeks aan de verschillende afnemers in rekening brengen.

De contractvormen vergeleken
In tabel 18 zijn de voor- en nadelen van de vier contractvormen weergegeven.

Tabel 17 Voor- en nadelen contractvormen.

Contractvorm	Voordelen	Nadelen
Open boek	Zeggenschap opdrachtgever Inzicht in feiten en cijfers Flexibiliteit Pre-contractuele aanpassingen Toepasbaar in onduidelijke situaties	Sterk open einde financiële resultaten Benodigde inhoudsdeskundigheid Input- en procesgericht Ontbreken incentive opdrachtgever
Aanneemsom/ Pachtsom	Vast bedrag per tijdsvak Bruikbaar in constante situatie Toepasbaar in kleinschalige situaties	Risico op kwaliteit Flexibiliteit is beperkt Beperkt inzicht in feiten en cijfers Contractmutaties bij veranderingen
Prestatiecontract	Duidelijke relatie tussen prestatie/kosten Bonus/malus op kwaliteit Proces- en outputgericht Flexibiliteit Bruikbaar in middelgrote situaties	Omvang (pré) contractuele inspanning Benodigde inhoudsdeskundigheid Historisch materiaal benodigd
Governance contract	Vast bedrag per tijdsvak outputgericht Bonus/malus op kwaliteit Bruikbaar in middelgrote situaties met verdiencapaciteit Vraaggericht	Beperkt inzicht in feiten en cijfers Contractmutaties bij veranderingen Meer vrijheid opdrachtnemer

De uitgangspunten van een organisatie bepalen in grote mate welke voor- en nadelen van bepalende invloed zijn. De keuze voor een bepaalde contractvorm is daardoor sterk afhankelijk van de bestaande situatie. Deze notitie is vooral bedoeld om de verschillen tussen de contractvormen te duiden en niet om een richtinggevende keuze te maken. Het maken van een principekeuze geschiedt in de projectgroep.

Ontwikkelingen binnen contractvormen
Het traditionele 'open boek systeem' als cateringovereenkomst komt met name voort uit de mening dat dienstverlening moeilijk te ondervangen zou zijn in éénduidige specificaties. De opzet van catering en de uitvoeringsconsequenties zijn immers altijd sterk situationeel bepaald. Knelpunten zijn onder meer het

ontbreken van éénduidige begrippen, definities, ratio's en kengetallen. In het verleden heeft opdrachtgevend Nederland beperkt aandacht besteed aan het vooraf strikt formuleren van de gewenste dienstverlening en de uitvoeringsrichtlijnen. Voor zowel cateraars als opdrachtgevers was daarmee het open boek systeem de enig werkbare methode en daarmee een veel gebruikte contractvorm.

In de afgelopen jaren is in meerdere contracten getracht een aanneemsom te realiseren (fixed-price). Het streven naar deze contractvorm is vooral een reactie op de nadelen van het open boek systeem. In nagenoeg alle gevallen is evenwel geconstateerd dat de aanneemsom onwerkbaar is voor de totale restauratieve verzorging. Het pakket van dienstverlening werd onvolledig gespecificeerd en de mutaties daarin resulteerden bij voortduring in discussies over de hoogte van de aanneemsom.

Voor de meeste organisaties blijkt het prestatiecontract het best passend. Dit is een combinatie van beide contractvormen waarbij de voordelen van het open boek systeem en de voordelen van de aanneemsom zoveel mogelijk worden gecombineerd. Hierbij dient in algemene zin bedacht te worden dat een prestatiecontract relatief veel voorwerk vereist van de opdrachtgever en dat tijdens het contract 'onderhoud' moet worden gepleegd. Resultaatgericht contracteren staat of valt dan ook met de contractbeheer-capaciteit van de opdrachtgever. In antwoord daarop is het Governance contract ontwikkeld dat minder managementinspanning van de opdrachtgever vraagt en een groter beroep doet op de ondernemerszin van de opdrachtnemer.

BIJLAGE 6: ARBEIDSVOORWAARDENVERGELIJKING

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Grondslag van de CAO		
Bedoeld voor alle medewerkers van de 14 openbare en bijzondere universiteiten.	Bedoeld voor werkgevers en werknemers in de contractcateringbranche.	Wanneer een werknemer in een samengestelde onderneming meer dan 50% van de gezamenlijk overeengekomen arbeidsduur op basis van zijn/haar functieomschrijving werkzaam is in of ten behoeve van horeca-activiteiten, dan is op deze werknemer de Horeca CAO van toepassing.
Werkgever		
College van Bestuur	Iedere natuurlijke persoon of rechtspersoon die al dan niet in hoofdzaak een bedrijf maakt van het aanbieden en verrichten van contractcateringactiviteiten.	De natuurlijke persoon of rechtspersoon die een horecabedrijf exploiteert en daartoe een werknemer in de zin van deze CAO in dienst heeft.
Werknemer		
Diegene die een dienstverband heeft met de universitaire instelling.	Iedere natuurlijke persoon met uitzondering van stagiaires waarmee de werkgever een arbeidsovereenkomst is aangegaan en wiens functie is ingedeeld in de in de CAO genoemde salarisgroepen en die op locatie werkzaam is.	De natuurlijke persoon die op basis van een arbeidsovereenkomst in dienst is van een werkgever, uitgezonderd de medewerkers die niet verplicht verzekerd zijn voor werknemersverzekeringen, en musici en artiesten.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
	De eis van het op locatie werkzaam zijn geldt uit de aard der activiteiten niet indien er sprake is van productiekeukens.	
Functiewaardering		
Salarisschaal wordt bepaald volgens de regels van het universitair Systeem van functieordenen (UFO) - Periodiekenschalen - Jaarlijkse periodiek bij voldoende functioneren *Artikel 3.13 CAO* Bij goed functioneren bedraagt functioneringstoelage voor het personeelslid in schaal: - 1 tot en met 13 ten hoogste 10%; - 14 of 15 ten hoogste 12%; - 16 of hoger ten hoogste 15%.	Functie-indeling conform het Handboek Referentiefuncties contractcatering - Functiejarenschalen - Jaarlijkse functiejaarverhoging op 1 januari, mits werknemer voor 1 oktober voorafgaande in dienst was - Aan de werknemer die 52 weken of langer arbeidsongeschikt is, wordt geen functiejaarverhoging toegekend	Functie-indeling conform het Handboek Referentiefuncties Bedrijfstak Horeca - Functieschalen - Periodiekenschalen - Jaarlijkse functiejaarverhoging op 1 januari van het jaar, waarin het aantal dienstjaren met een vol jaar is vermeerderd, totdat het maximum in de salarisschaal is bereikt. De werkgever kan een beoordelingssystematiek invoeren op grond waarvan het mogelijk is dat de hoogte van de functiejaarverhoging van de hoofdregel (vorige punt) afwijkt.
Beloning		
Salaris		
per maand (x 12) De schaalsalarissen worden per 1 januari 2006 verhoogd met € 26,- vanwege het wegvallen van de tegemoetkoming ZNU deel A.	per maand (x 12) Het systeem van prijscompensatie blijft gehandhaafd maar zal met betrekking tot de contractsperiode van de CAO niet tot uitbetaling leiden.	per maand (x 12) Per 1 oktober 2005 is loon verhoogd met 1,25% Per 1 juli 2006 wordt het loon van de

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Alle medewerkers krijgen per 1 april 2006 een salarisverhoging van 1,6 procent. Per 1 april 2007 volgt een salarisverhoging van 1,2 procent.	Per 1 juni 2005 worden de lonen verhoogd met 1,25%. Werknemers die vrijwillig bij deze CAO zijn aangesloten, hebben recht op de loonsverhogingen.	werknemer met een schaalsalaris verhoogd met 1%. Per 1 juli 2007 wordt het loon van de werknemer met een schaalsalaris verhoogd met 1%.
Eindejaarsuitkering		
Per 2006 structurele eindejaarsuitkering van 3% van jaarsalaris.	Geen eindejaarsuitkering.	Geen eindejaarsuitkering.
Vakantie-uitkering		
8% van het jaarsalaris, inclusief toelagen indien deze voor langer dan een jaar zijn toegekend.	8% van het jaarsalaris, exclusief toeslagen en gratificaties.	8% van het jaarsalaris, exclusief toeslagen, eventuele gratificaties en beloning in natura.
Ambtsjubileumgratificatie		
Basis artikel 3.19 CAO Bij 25, 40-jarig dienstverband van respectievelijk 70% en 100% van de bezoldiging per maand.	Bij 12,5, 25 en 40-jarig dienstverband van respectievelijk 25%, 100% en 200% van het maandsalaris.	Wordt niet in de CAO genoemd.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
UT-regeling Het personeelslid heeft ter gelegenheid van zijn UT-jubileum van 12,5, 25 jaren recht op een gratificatie van respectievelijk € 230,- en € 455,- netto. Daarnaast biedt het college het personeelslid ter gelegenheid van zijn 25-jarig UT-jubileum als blijk van waardering een zilveren reversspeld en een daarbij behorende oorkonde aan.		
Waarnemingstoeslag		
Voor de duur van de waarneming (minimaal 30 kalenderdagen). Hoogte: salaris hogere schaal minus salaris huidige schaal.	Voor de duur van de waarneming (langer dan een week en anders dan wegens vakantie). Hoogte: bedrag dat ten minste gelijk is aan het verschil tussen het schaalloon bij 0 functiejaren van de waargenomen functie en het feitelijke loon.	Voor de duur van de waarneming (minimaal twee aaneengesloten kalenderweken en anders dan wegens vakantie). Hoogte: salaris hogere schaal (0 periodieken) minus salaris huidige schaal (0 periodieken).
Onregelmatige dienst (ort): voor medewerkers t/m schaal 10:	*Toelage onregelmatige dienst/toeslag ploegendienst:*	
Artikel 3.25 CAO - 40% voor de uren op maandag tot en met vrijdag tussen 0.00 en 7.00 uur en tussen 18.00 uur en 24.00 uur en de uren op zaterdag. - 75% voor de uren op zondag en feestdagen.	- ma-vr 07.00–18.00 : 0% - ma-vr 18.00–22.00 : 21% - ma-vr 22.00–24.00 : 35% - ma 00.00–07.00 : 70% - di-za 00.00–07.00 : 35% - za 07.00–22.00 : 35% - za 22.00–24.00 : 70%	Als een werknemer werkzaamheden heeft verricht op een erkende dan wel door hem aangewezen alternatieve feestdag tussen 02.00 uur tot 02.00 uur van de dag daaropvolgend, heeft hij voor ieder gewerkt uur of gedeelte van een uur recht op vervangende vrije tijd.

<table>
<tr><th>CAO Nederlandse Universiteiten
(1 januari 2006 - 31 augustus 2007)</th><th>CAO voor Contractcateringbranche
(CBB)
(1 jan 2005 - 1 april 2006)</th><th>CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB)
(1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)</th></tr>
<tr><td>Toelage wordt berekend over het salaris behorende bij schaal 7 nummer 10.

UT-regeling

<table>
<tr><td></td><td>0:00
6:00</td><td>6:00
8:00</td><td>8:00
18:00</td><td>18:00
22:00</td><td>22:00
24:00</td></tr>
<tr><td>Ma – Vr</td><td>41%</td><td>21%</td><td>---</td><td>21%</td><td>41%</td></tr>
<tr><td>Za</td><td>46%</td><td>46%</td><td>46%</td><td>46%</td><td>46%</td></tr>
<tr><td>Zo</td><td>72%</td><td>72%</td><td>72%</td><td>72%</td><td>72%</td></tr>
</table>

De toelage van 21% voor de ochtend- en avonduren wordt alleen verleend als u uw werkzaamheden bent begonnen vóór 7:00 uur of als u uw werkzaamheden hebt beëindigd na 19:00 uur.

De toelage wordt berekend over uw salaris per uur, maar ten hoogste over het salaris behorende bij het maximum van salarisschaal 7.</td><td>- zo-ma 00.00–07.00 : 70%
- zo 07.00–24.00 : 70%

- feestdagen: toeslag zoals hiervoor genoemd, verhoogd met een vergoeding van 100% (de vergoeding van 100% wordt zoveel mogelijk in vrije tijd toegekend)</td><td>Een nachtdienst is een dienst waarbij de uren tussen 00.00 en 06.00 geheel of gedeeltelijk zijn begrepen. Voor de nachtdiensten zijn bepalingen opgenomen inzake de arbeidsduur en rusttijden. Er worden geen toeslagen voor nachtdiensten berekend.</td></tr>
<tr><td>Afbouwtoelage</td><td>Afbouwregeling</td><td></td></tr>
<tr><td>Artikel 3.26 CAO
Bij blijvende achteruitgang van tenminste</td><td>Een werknemer die tenminste onafgebroken één jaar in een ploegendienstregeling werkt</td><td>Wordt niet in de CAO beschreven.</td></tr>
</table>

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
3% indien de medewerker de ORT ten minste 2 jaren zonder wezenlijke onderbreking langer dan 2 maanden heeft genoten. De aflopende toelage wordt als volgt berekend: a. In de eerste fase is de vergoeding 75% van de oorspronkelijke toelage; b. In de tweede fase bedraagt de vergoeding 50%; c. In de derde fase bedraagt de vergoeding 25%.	en op aanwijzing door de werkgever danwel om gezondheidsredenen niet meer in de ploegendienstregeling werkzaam kan zijn, ontvangt gedurende zes salarisperioden de toeslag resp. het inkomen conform de ploegendienstregeling. Hierna geldt dat het verschil tussen de verdiensten tijdens de ploegendienst en de verdiensten in de nieuwe situatie afgebouwd worden met 50% per jaar als de ploegendienstregeling minder dan drie jaren aaneengesloten heeft geduurd; met 25% per jaar als de ploegendienstregeling van drie tot vijf jaren aaneengesloten heeft geduurd; met 15% per jaar als de ploegendienstregeling meer dan vijf jaren aaneengesloten heeft geduurd. Als de ploegendienstregeling eindigt, omdat de werknemer 55 jaar of ouder is, worden de termijnen onder 1.a. en b. verdubbeld.	
Overwerkvergoeding		
Artikel 3.27 CAO Bij arbeid buiten de voor de werknemer vastgestelde arbeidstijd per dag: - ma – vr 07.00-18.00 : 25% - ma – vr 00.00-07.00 : 50% - ma – vr 18.00-24.00 : 50%	Alleen een overwerkvergoeding voor operationele functies - ma. - vr. 07.00 – 22.00: 25% - ma. - vr. 22.00 – 24.00: 50% - di. – za. 00.00 – 07.00: 50% - za. 07.00 – 22.00: 50%	Overwerk is verrichte arbeid waardoor de werknemer in een kalenderjaar de 1.976 uren arbeidstijd overschrijdt. Voor ieder uur overwerk geldt een vergoeding van één uur vrije tijd.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
- za 00.00-16.00 : 50% - za 16.00-24.00 : 100% - zo 00.00-24.00 : 100% - Feestdagen 00.00-24.00 : 100% Tijd-voor-tijd + toelage in tijd of geld. ***UT-regeling*** De vergoeding voor overwerk bestaat uit: a. verlof, gelijk aan het aantal uren overschrijding van het per werkperiode vastgestelde aantal arbeidsuren, **én** b. een bedrag in geld, dat voor elk uur van die overschrijding een percentage van het voor het personeelslid geldende salaris per uur bedraagt. Als de werkperiode één dag omvat, bedraagt het in het derde lid onder b bedoelde percentage: a. 26% op werkdagen na 6 en voor 20 uur voor de eerste twee uren overwerk; b. 52% op werkdagen tussen 0 en 6 uur en tussen 20 en 24 uur bij meer dan twee uren overwerk en op zaterdag en op brugdagen tussen 0 en 18 uur; c. 77% op zaterdag en op brugdagen tussen 18 en 24 uur; d. 103% op zondag en feestdagen en tussen 0 en 6 uur op de dag na een feestdag.	- za. 22.00 – 24.00: 100% - zo. - ma. 00.00 – 07.00: 100% - zo. 07.00 – 24.00: 100% - Tijd-voor-tijd + toeslag in tijd of geld - Bij de 4- en 5-ploegendienst geldt een vaste overwerkvergoeding van 75%.	De werkgever berekent aan het einde van elk kalenderjaar het aantal overuren. Deze overuren dienen uiterlijk in de daarop volgende periode van 13 aaneengesloten weken door de werkgever in het werkrooster te worden gecompenseerd in vrije tijd. Indien dit niet mogelijk is worden deze uitbetaald in geld.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Als de werkperiode een tijdvak van tenminste zeven dagen omvat, bedraagt het in het vijfde lid onder b bedoelde percentage: a. 103% op zondag en op feestdagen en tussen 0 en 6 uur op de dag na een feestdag. b. 52% in alle overige gevallen.		
Toeslag Bereikbaarheidsdienst	*Consignatietoeslag*	*Bereikbaarheidstoeslag*
10% van het salaris per uur, dat is afgeleid van het salaris behorend bij het maximumsalaris van salarisschaal 3. ***UT-regeling*** De toelage bedraagt per uur bereikbaarheid een percentage van het voor het personeelslid geldende salaris per uur, maar ten hoogste het salaris van het maximum van schaal 7. De percentages zijn: a. Voor de uren op maandag tot en met vrijdag 5,15%; b. Voor de uren op zaterdag, zondag, feest- en brugdagen 10,3%.	€ 0,68 per uur en de uitbetaling ervan bedraagt tenminste 3 uur.	Is sinds 2005 niet meer in de CAO opgenomen.
Ziektekostenregeling		
Elke universiteit zal medewerkers tenminste één goed collectief contract aanbieden voor de ziektekostenverzekering. Aangezien met de invoering van het nieuwe	Geen regeling opgenomen in de CAO.	Geen regeling opgenomen in de CAO.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
ziektekostenstelsel per 1 januari 2006 vervallen de delen A en B van de ZNU. Daarbij worden diverse overgangsmaatregelen getroffen. Iedere werknemer ontvangt vanwege de overgang naar het nieuwe ziektekostenstelsel een compensatie. Maandsalarissen zullen hiertoe met € 26 per maand worden verhoogd.		
Arbeidsduur, vakantiedagen en verlof		
Arbeidsduur		
De standaard werkweek van 38 uur wordt voor voltijders bereikt door de combinatie van een feitelijke werkweek van 40 uur met 12 ADV-dagen per jaar, waardoor de totale ADV 96 uur per jaar (12 x 8) bedraagt Voltijders werken gemiddeld 38 uur op niet meer dan 5 dagen; de arbeidstijd wordt zoveel mogelijk aaneengesloten geregeld. Onder bedrijfstijd wordt verstaan de uren op maandag tot en met vrijdag van 7.00 tot 21.00 uur resp. van 8.00 tot 22.00 uur en de uren op zaterdag van 7.00 tot 15.00 uur respectievelijk van 8.00 tot 16.00 uur.	18 jaar of ouder: 40 uur per week en 9 uur per dag. Indien jonger dan 18 jaar, 40 uur per week en 8 uur per dag. Iedere werknemer werkt volgens een rooster: - Dagdienstrooster - 2-ploegendienstrooster - 3-ploegenrooster - 5-ploegenrooster Het werken in ploegendienst is niet verplicht voor: a. Werknemers van 55 jaar en ouder; b. Werknemers met gezondheidsklachten; c. Zwangere vrouwen.	Gemiddeld 38 uur per week. Maximale arbeidstijden voor de werknemers zijn: maximaal 10 uren per dienst; 4 achtereenvolgende weken gemiddeld 50 uren per week, 13 achtereenvolgende weken gemiddeld 45 uren per week. Incidenteel zijn maximale arbeidstijden toelaatbaar van: 12 uren per dienst, 60 uren per week of 13 achtereenvolgende weken van gemiddeld 48 uren per week.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Vrije dagen	*Vrije dagen*	
Nieuwjaarsdag, Goede Vrijdag, eerste Paasdag, tweede Paasdag, 5 mei, Hemelvaartsdag, eerste Pinksterdag, tweede Pinksterdag, eerste en tweede Kerstdag en Koninginnedag	Nieuwsjaardag, eerste en tweede Paasdag, Hemelvaartsdag, eerste en tweede Pinksterdag, beide kerstdagen, 30 april en 5 mei, mits viering als nationale feestdag plaatsvindt.	Nieuwsjaardag, eerste en tweede Paasdag, Hemelvaartsdag, eerste en tweede Pinksterdag, eerste en tweede Kerstdag en Koninginnedag en 5 mei (mits 5 mei als nationale feestdag wordt gevierd). Een werknemer kan eenmalig in plaats van eerste Paasdag, tweede Paasdag, Hemelvaartsdag, eerste Pinksterdag, tweede Pinksterdag, eerste Kerstdag en tweede Kerstdag (een) andere, vanuit godsdienstige opvattingen door die werknemer gewenste, feestdag(en) aanwijzen.
Vakantieverlof		
Basisverlof: 31 dagen van 8 uur. Maximaal 7 dagen collectief verlof door de werkgever te bepalen. *UT-regelingen* Een personeelslid dat feitelijk 40 uur per week werkt, heeft in het kader van de flexibele werkduur, naast de basisaanspraak van 248 uren, 96 uren extra verlof op jaarbasis (flexibele werkduur: artikel 5.6 CAO).	*Basisverlof:* De werknemer van 18 jaar en ouder heeft recht op tenminste 25 dagen per jaar, waarvan tenminste drie weken aaneengesloten en de rest in de vorm van snipperdagen. De werknemer die nog geen 18 jaar is, heeft recht op 28 vakantiedagen op jaarbasis.	*Basisverlof:* Een werknemer bouwt per gewerkt arbeidsuur 0,096 vakantie-uren op. Deze opbouw dient ook te worden berekend over het aantal uren dat de werknemer vakantie geniet. De werknemer heeft recht op een vakantieperiode van drie aaneengesloten weken. Op verzoek van de werknemer of als de werkzaamheden dit noodzakelijk maken, kan de aaneengesloten vakantie worden beperkt tot twee weken.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Extra leeftijdsverlof	*Extra Leeftijdsverlof*	
UT-regelingen 40 t/m 44: 8 uur per jaar 45 t/m 49: 16 uur per jaar 50 t/m 59: 32 uur per jaar 60 en ouder: 40 uur per jaar	< 18 jaar: 24 uur per jaar 55 jaar: 36 uur per jaar 56 jaar: 48 uur per jaar 57 jaar: 60 uur per jaar 58 jaar: 72 uur per jaar 59-65 jaar: 84 uur per jaar	Een werknemer in vaste dienst die 53 jaar e.o. is heeft recht op arbeidstijdverkorting met behoud van loon. De hoogtes zijn: - 53 jr. - 12 uur per kwartaal - 54 jr. - 15 uur per kwartaal - 55 jr. - 18 uur per kwartaal - 56 jr. - 21 uur per kwartaal - 57 jr. e.o. - 24 uur per kwartaal werknemers met een onafgebroken diensttijd van ten minste 12,5 of 25 of 40 jaar bij dezelfde werkgever/onderneming heeft recht op resp. 1, 3, of 5 extra vakantiedagen per jaar met behoud van loon.
Buitengewoon verlof		
UT regelingen (tenzij anders staat aangegeven) - Ondertrouw: niet geregeld - Eigen huwelijk: 5 dagen - Partnerschapregistratie: niet geregeld - Huwelijk van eigen, schoon-, stief- of	- Ondertrouw: niet geregeld - Eigen huwelijk: 2 dagen - Partnerschapregistratie: 2 dagen - Huwelijk van eigen en schoonouders, broer, zwager, zuster, schoonzuster,	- Bij huwelijk of het aangaan van een geregistreerd partnerschap van de werknemer: 1 dag. - Bij bevalling van echtgenote, (levens)partner of bij adoptie: 2 dagen. - Bij overlijden van: de echtgenoot,

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
pleegouders, wederzijdse grootouders, broer, zwager, zuster, schoonzuster, eigen, stief-, pleeg- of kleinkind: 1 dag - Partnerschapregistratie/sluiten van samenlevingscontract van eigen, schoon-, stief- of pleegouders, wederzijdse grootouders, broer, zwager, zuster, schoonzuster, eigen, stief-, pleeg- of kleinkind: niet geregeld - Bijwonen huwelijk eigen, adoptief, stief- of pleegkind: 1 dag - Bevalling partner: 2 dagen - *Artikel 4.14 CAO*: Zorgverlof voor noodzakelijke verzorging bij ziekte van partner, eigen ouders, inwonend eigen, stief- of pleegkind: per periode van 12 maanden maximaal twee maal de arbeidsduur per week met behoud van 70% van het loon (maar nooit meer dan 70% van het dagloon); - Verlof voor brengen naar of halen van ziekenhuis of verpleeginrichting van hiervoor genoemde personen, voor zover dat niet door een ander kan geschieden	eigen, stief-, pleeg- of kleinkind: 1 dag - Partnerschapregistratie: eigen en schoonouders, broer, zwager, zuster, schoonzuster, eigen, stief-, pleeg- of kleinkind: 1 dag - Bijwonen huwelijk eigen, adoptief, stief- of pleegkind: 1 dag - Bevalling partner: 3 dagen - Ernstige ziekte van partner, eigen, schoon-, stief- of pleegouders, eigen, stief- of pleegkind: zorgverlof voor max. 30 dagen per jaar, waarvan 5 dagen behoud van loon tegen 70% - Overlijden van echtgenoot/partner en inwonend kind: 4 dagen - Overlijden van eigen en schoonouders en niet-inwonend kind: 2 dagen - Begraven/cremeren van een van zijn bloed- of aanverwanten in de rechte linie t/m grootouders (niet zijnde levenspartner, ouders of kinderen van de werknemer), broer, zwager, zuster of schoonzuster: 1 dag	geregistreerd partner, levenspartner, een inwonend kind: minimaal 4 dagen. - Bij overlijden van één van zijn ouders of een niet-inwonend kind: 2 dagen. - Bij begraven of cremeren van: een broer, zwager, (schoon)zuster of schoonouder: 1 dag. - Buitengewoon verlof wordt zonder behoud van loon verleend in verband met vakbondswerk van in totaal maximaal 2 dagen per kalenderjaar voor: a. Het bijwonen van landelijke bijeenkomsten van werknemersorganisaties; b. Het bijwonen van scholings- en vormingscursussen, georganiseerd door de werknemersorganisaties, mits de werkzaamheden dit toelaten en de werknemer tijdig tevoren overleg met de werkgever heeft gepleegd.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
- Overlijden van partner, eigen, schoon-, stief- of pleegouders, eigen, stief- of pleegkind: 4 dagen - Overlijden van wederzijdse grootouders, broer, zwager, zuster, schoonzuster of kleinkind: 2 dagen - Overlijden van neef, nicht, oom, tante, achternicht, achterneef, oudoom, oudtante: 1 dag - Belast met de regeling van de uitvaart en/of nalatenschap n.a.v. het overlijden van neef, nicht, oom, tante, achternicht, achterneef, oudoom, oudtante: max. 4 dagen - Het personeelslid heeft bij het 25-jarig ambts- of UT-jubileum en bij een 40-jarig ambtsjubileum recht op een kalenderdag verlof - 25-, 40-, en 50-jarig huwelijk: 1 dag - 25-, 40-, 50- en 60-jarig huwelijk van eigen, schoon-, stief-, pleeg- of grootouders: 1 dag - Doop, kerkelijke bevestiging en bij eerste	- 25-, 40-, en 50-jarig dienstverband: - - 25-jarig huwelijk: 1 dag - 25-, 40-, 50 en 60-jarig huwelijk van eigen, schoon-, of grootouders: 1 dag - Doop, kerkelijke bevestiging en bij eerste Heilige Communie van eigen, pleeg- of kleinkinderen: 1 dag - Verhuizing: 1 dag (max. 1x per jaar) - Calamiteitenverlof: max. 1 dag per jaar - Ouderschapsverlof: niet geregeld in de CAO - Adoptieverlof kind: niet geregeld in de CAO - Bijwonen van landelijke bijeenkomsten van werknemersorganisaties: max. 12 dagen per jaar - Vervullen van een door de wet of overheid opgelegde verplichting: 1 dag - Kort verzuim: een bezoek aan huisarts,	

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Heilige Communie van de werknemer, zijn partner, eigen, stief-, pleegkinderen: niet geregeld - Verhuizing: 2 dagen (max. 1x per jaar) alleen indien verhuisplicht is opgelegd bij indiensttreding - *Artikel 4.15 CAO* Calamiteitenverlof en kort verzuimverlof: maximaal 2 dagen - *Artikel 4.11 CAO* Ouderschapsverlof: tegen 75% loondoorbetaling, maar niet meer dan 75% van het maximum van schaal 6. Voor 1 mei 2006 wordt gekomen tot een sectorale ouderschapsverlofregeling die ingaat op 1 januari 2007. - *Artikel 4.13 CAO* Adoptieverlof: max. 4 weken per kind, waarbij de uitkering krachtens Wet Arbeid en Zorg - Vakbondsverlof: lokaal geregeld. zie 4.17 CAO - *Artikel 4.18 CAO* Overig buitengewoon verlof: in bijzondere omstandigheden, ter beoordeling van de werkgever, kan verlof worden verleend, al dan niet met behoud	tandarts dient zo veel mogelijk te geschieden buiten werktijden, indien de omstandigheden dit toelaten. Is zulks niet mogelijk dan is een verzuim toegestaan gedurende een redelijke tijd nodig voor zo'n bezoek. Voor een bezoek aan de specialist is kort verzuim toegestaan met behoud van loon over een naar redelijkheid met de werkgever te bepalen tijd.	

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
van bezoldiging - *Artikel 4.16a* CAO Sabbatical leave is mogelijk: Gedurende minimaal 3 en maximaal 5 jaar kunnen jaarlijks, naast de reguliere verlofdagen nog 9 extra verlofdagen worden opgespaard ten behoeve van een langdurige, aaneengesloten verlofperiode. - *Artikel 4.5 CAO:* Personeelsleden die de 60-jarige leeftijd hebben bereikt, kunnen op 8-urige werkdagen hun arbeidsduur met een half uur verminderen. Zij behouden hun volledige salaris. - Voor het bijwonen van vergaderingen van ambtenarenorganisaties, kaderactiviteiten, cursussen en commissies van overleg kan buitengewoon verlof met behoud van salaris worden verleend. - Educatief verlof: Ter vergoeding van in Nederland gemaakte opleidingskosten, reis- en verblijfkosten en kosten van apparatuur wordt maximaal € 2.269,- uitgekeerd. Vindt het verlof hoofdzakelijk in het buitenland plaats, dan kan dit bedrag worden verhoogd tot maximaal		

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
€ 4.538,-. In bijzondere gevallen kan het voorkomen dat u een eigen bijdrage moet betalen. - Verlof voor openbare functies - Verlof voor wettelijke verplichtingen		
Arbeidsongeschiktheid en ziekte		
Voor 2005: Eerste en tweede ziektejaar: Loondoorbetaling bij ziekte tijdens eerste 6 maanden 100%, daarna 18 maanden 80%. Derde ziektejaar: Als de werkgever volgens de bevoegde instantie tekort is geschoten in reïntegratieverplichting en de werknemer daardoor geen recht kan laten gelden op een uitkering krachtens WAO/WIA, geldt gedurende het derde ziektejaar de loondoorbetalingsverplichting van de werkgever zoals gedurende het tweede ziektejaar. Bij arbeidsongeschiktheid tussen de 35% en 80% spant de werkgever zich in om de resterende arbeidscapaciteit van de werknemer volledig te benutten, eventueel door herplaatsing binnen de eigen instelling	De werknemer heeft bij arbeidsongeschiktheid gedurende de eerste 13 weken aanspraak op loon ter hoogte van 95% van zijn nettoloon. Gedurende de direct daaropvolgende 39 weken behoudt de werknemer bij arbeidsongeschiktheid aanspraak op loon en wel 90% van zijn nettoloon dat verdiend zou zijn als de werknemer niet arbeidsongeschikt was geweest. Bij invoering van de Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) blijft voor duurzaam volledig arbeidsongeschikten de regel van een aanvulling tot 80% van het laatstverdiende loon bij volledig werk gedurende 104 weken van kracht. Als voorwaarde hierbij geldt dat de werknemer volledig meewerkt aan zijn reïntegratie. Indien de werknemer	Inachtneming van 1 wachtdag. 95 procent van het brutoloon, gedurende de eerste 52 weken. 75 procent van het brutoloon gedurende de daaropvolgende 52 weken. WIA regeling niet in CAO opgenomen.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
of bij een andere werkgever. Uitgangspunt is dat het inkomen van gedeeltelijk arbeidsongeschikten in het derdejaar van ziekte niet minder is dan 70% van het laatstgenoten salaris. *Voor 2006:* Alle onderdelen van de CAO NU die een relatie hebben met arbeidsongeschiktheid en ziekte zullen worden aangepast aan de vervanging van de WAO door de WIA. Ten aanzien van het uitkeringsniveau spreken partijen af te wachten op de uitspraken ter zake in de Pensioenkamer. Het gaat hierbij met name om het al dan niet instandhouden van het IP, de HPT en de suppletieregeling.	onvoldoende gebruik maakt van de geboden mogelijkheden dan kan de aanspraak op loon worden teruggebracht naar 78,75%.	
Seniorenregelingen		
Voor 2006 zijn diverse seniorenregelingen van toepassingen met verschillende arbeidsvoorwaardelijke elementen: - Algemene seniorenregeling: toetreding is mogelijk tot 1-1-2004 - Leeftijdsbewust kwaliteitsbeleid tot 1 augustus 2003 - Seniorenregeling universitaire medewerkers (SUM) 1997	Buiten eerder uiteengezette roostervrije dagen geen specifieke seniorenregelingen.	Buiten de eerder genoemde arbeidstijdverkorting vanaf 53 jaar geen specifieke seniorenregeling.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Regelingen geënt op verkorting van de werkweek met geheel of gedeeltelijk behoud van salaris. Afhankelijk van de regelingen vanaf 55-59 jaar. Artikel 4.21 CAO: vanaf 59 jaar 4 dagen per week werken met 100% salaris. ***UT-regeling*** Vanaf 57 jaar tot 59 jaar recht op een 4-daagse werkweek (4 dagen van 8 uur = 32 uur). Tussen 57 en 59 jaar is instappen mogelijk. Eigen bijdrage: het brutosalaris wordt verminderd met 5,5%.		
Tegemoetkomingsregeling onkosten i.v.m. arbeid		
De werkgever stelt in overleg met het lokaal overleg regels voor een tegemoetkoming in de kosten van: a. Reis-, verhuis- en pensionkosten in verband met indiensttreding of overplaatsing van de werknemer; b. Reis- en verblijfkosten in verband met dienstreizen.	Kosten voor zakelijke reizen (vervoer tussen locaties of naar een afwijkende locatie) op basis van openbaar vervoer (2e klasse). Tegemoetkoming in reiskosten woon-werkverkeer: niet geregeld. Verblijfskosten: niet in CAO geregeld.	Niet geregeld.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
Personeelsleden die een auto nodig hebben om hun werkzaamheden voor de UT te kunnen verrichten, de zgn. terreinritten krijgen hiervoor een tegemoetkoming. ***UT regeling*** Reiskosten voor woon-werk worden niet vergoed. Wordt op dit moment verder uitgewerkt.		
Spaarregelingen		
UT-regeling Er mag fiscaal maximaal gespaard worden. Jaarlijks wordt de rente uitgekeerd.	Niet geregeld in de CAO.	Niet geregeld in de CAO.
Kinderopvang		
UT-regeling De hoogte van de werkgeversbijdrage kinderopvang bedraagt in beginsel een zesde deel van de kosten van de kinderopvang. In de lokale spaarloonreglementen wordt per 1 januari 2006 kinderopvang als mogelijkheid voor deblokkering opgenomen.	Regeling inzake opvang voor kinderen 0-12 jaar, waarbij de werknemer een ouderbijdrage betaalt overeenkomstig de VNG-tabel. Jaarlijkse vaststelling van het budget, waaruit bijdrage van de werkgever wordt verkregen. Bijdrage wordt verstrekt op volgorde van binnenkomst totdat het totale budget is uitgeput.	De werknemer wordt de mogelijkheid van tegemoetkoming in de kosten van kinderopvang aangeboden. De uitvoering van deze regeling geschiedt door de Stichting Sociaal Fonds Horeca (SFH), gevestigd te Zoetermeer.
Studiefaciliteiten		
UT-regeling	- Noodzakelijke opleiding: 100%	- De werkgever stelt per kalenderjaar een

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
- Noodzakelijk opleiding: 100% vergoeding - Cursussen die bijdragen aan de loopbaanontwikkeling: 50% vergoeding. - Personeelsleden van de UT kunnen onder bepaalde voorwaarden aanspraak kan maken op betaald verlof voor het volgen van opleidingen/cursussen. - Iedere werknemer met een dienstverband voor onbepaalde tijd heeft minimaal eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadviesgesprek zo mogelijk af te ronden met een advies over de loopbaanontwikkeling, te voeren met een op dit terrein deskundige.	vergoeding. De noodzakelijke opleidingen worden in beginsel binnen de werktijd gevolgd. Indien dit niet mogelijk is, wordt dit beschouwd als werktijd. - Wenselijke opleiding: 50% vergoeding (in principe exclusief vergoeding van werktijd). - Om iedere medewerker in staat te stellen zijn opleidingsbehoefte te kunnen uiten en om ervoor te zorgen dat aan die uiting van behoefte, binnen kaders, gevolg wordt gegeven zal, regelmatig maar tenminste éénmaal per twee jaar al of niet gekoppeld aan de periodieke functioneringsgesprekken met de werknemer, een gesprek worden gevoerd dat resulteert in afspraken omtrent scholing en ontwikkeling, een Persoonlijk Ontwikkelings Plan.	budget vast voor de kosten van ontwikkeling van zijn personeel. Dat budget bedraagt ten minste 1% van de cumulatieve jaarloonsom van de onderneming voor de loonheffing. - Door werkgever verplichte opleiding: 100% vergoeding plus reiskosten en benodigde tijd wordt gezien als arbeidstijd. - Een medewerker die ten minste 10 maanden in dienst is, heeft recht op 1x per 3 jaar een scholingsadvies op kosten van werkgever.
Pensioenvoorziening		
Deelneming aan het bedrijfspensioenfonds ABP: - Ouderdomspensioen wg betaalt 70% premie en wn 30%/ nabestaandenpensioen - Invaliditeitspensioen (zie bovenwettelijke regelingen) - Middenloonsysteem - Na 1949 geboren: 2,05%	Deelneming in het bedrijfstakpensioenfonds Horeca & Catering is verplicht voor werknemers genoemd in de pensioenregeling Horeca & Catering, vanaf de eerste dag van de maand waarin zij de 25-jarige leeftijd bereiken. Het bestuur van Pensioenfonds Horeca & Catering stelt jaarlijks de premies voor de	Er is een pensioenregeling. Uitvoering geschiedt door de Stichting Bedrijfspensioenfonds voor het Horecabedrijf.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
pensioenopbouw per jaar, over € 9600 bouw je geen pensioen op. Uiterlijk 1 maart 2006 heeft elke universiteit een levensloopregeling. Afschaffing van de fpu tenzij je voor 1950 bent geboren.	ouderdoms- en nabestaandenpensioenregeling en vroegpensioenregeling vast. Het vroegpensioen verdwijnt in 2006.	
Reorganisatie		
Artikel 9.11 CAO: Ontslagbescherming van 12 maanden (herplaatsingsonderzoek van 12 maanden en 3 maanden opzegtermijn). ***UT-regelingen*** Binnen de UT zijn de volgende statuten en codes van toepassing: - Sociaal statuut: voor het opvangen van de personele gevolgen die gemoeid zijn met reorganisaties. - Reorganisatiecode: om het reorganisatieproces gestructureerd te laten verlopen.	In geval van reorganisatie zal de werkgever zo spoedig mogelijk de werknemersorganisaties inlichten over de overwogen maatregelen. Uiterlijk één week hierna zullen de Ondernemingsraad en de werknemers hierover door de werkgever worden ingelicht. Als de reorganisatie gevolgen heeft voor werknemers zal de werkgever in overleg met de werknemersorganisaties een sociaal plan opstellen. Daarin wordt aangegeven met welke belangen van de werknemers in bijzonder rekening zal worden gehouden en welke voorzieningen in verband daarmee zullen worden getroffen.	Geen regelingen opgenomen in de CAO
Overige regelingen		
- Keuzemodel arbeidsvoorwaarden. - WW: Bij gehele of gedeeltelijke werkeloosheid kan de werknemer,	Genoemde overige regelingen zijn in de CAO niet beschreven.	Genoemde overige regelingen zijn in de CAO niet beschreven.

CAO Nederlandse Universiteiten (1 januari 2006 - 31 augustus 2007)	CAO voor Contractcateringbranche (CBB) (1 jan 2005 - 1 april 2006)	CAO voor het horeca en aanverwante bedrijf (HAB) (1 juli 2005 tot en met 31 maart 2008)
aanspraak hebben op een uitkering ingevolge de WW indien hij voldoet aan de bepalingen van de WW, alsmede op een bovenwettelijke uitkering ingevolge de BWNU indien hij voldoet aan de bepalingen van de BWNU. - Gratificatie: wegens buitengewone arbeidsprestaties of dienstjubilea. - Beroepskosten: De werknemer heeft aanspraak op een verstrekking of vergoeding voor onkosten die hij in verband met zijn arbeid maakt indien daarvoor voorafgaande toestemming van de werkgever is verkregen. **UT-regelingen** - Vergoeding thuisaansluiting. - Personeelsleden die door de gebouwbeheerder zijn aangewezen als lid van een BHV-team ontvangen een basisgratificatie van € 1114,32 bruto per kalenderjaar.		