

CATERAARS MOETEN MEER INVESTEREN IN RELATIE MET STUDENT

## GAST STAAT NIET CENTRAAL

Er zijn grote verschillen in catering in onderwijs. Daarbinnen kenmerkt zich een aantal overeenkomsten tussen ROC's, hbo's en universiteiten. Opvallend is dat dé doelgroep, de studenten, maar beperkt betrokken wordt door cateraars. Die investeren vooral in de relatie met de opdrachtgever, de onderwijsinstelling, zo onderzocht Sense FM.

**D**e uitbesteding van catering in het onderwijs neemt vanaf de jaren '90 sterk toe. In eerste aanleg bij hbo-instellingen, later ook op ROC's en universiteiten. Het belang van onderwijs blijkt onder meer uit de specifieke paragraaf in de Catering-cao. In de beginjaren staat vooral het overnemen van bestaande dienstverlening tegen lagere kosten centraal. Pas de laatste jaren worden cateraars meer aangesproken op ondernemerschap.

De contractvorm verandert van open boek naar aanneemsom, prestatiecontract en commercieel contract. Onderwijs is dé sector waar een commerciële exploitatie in combinatie met prestatieafspraken de dominerende contractvorm is. Het integreren van prestaties op kwaliteit en klanttevredenheid in contractafspraken, wordt in toenemende mate doorgevoerd bij hbo's en universiteiten. ROC's hebben hiervoor minder aandacht.

Opdrachtgevers realiseren zich in toenemende mate dat het voorzieningen-aanbod medebepalend is in de beleving over catering. Up-to-date voorzieningen, diversiteit en een goede locatie zijn randvoorwaarden voor gebruik door de doelgroepen, en vormen de sleutel voor een gezonde exploitatie. In vergelijking met het bedrijfsleven, de zorg en de overheid wordt catering binnen onderwijs minder gesubsidieerd. De gemiddelde omvang van onderwijsinstellingen maakt het mogelijk om commercieel te exploiteren. De hogere prijsstelling aan de kassa en soms beperkte aansluiting bij de doel-

### ONDERZOEK EN VERSCHILLEN PER ONDERWIJSINSTELLING

Dit samenvattende artikel is gebaseerd op de drie deelonderzoeken, die allemaal in 2010 zijn uitgevoerd.

De onderwijsinstellingen die hebben meegewerkt, vertegenwoordigen circa 70 procent van de totale studentpopulatie.

Onderstaand de belangrijkste kerngegevens van de onderwijsvormen.

Doelgroep	Omvang		
	ROC	hbo	wo
Aantal studenten	490.000	345.000	230.000
Aantal fte's	38.000	24.500	38.000
Aantal locaties	43	15	14
Doelgroep per instelling	12.279	24.633	19.143

>







# ANALYSE: ONDERWIJSCATERING



FOTO: HANS SCHMEINCK

Cormet Campus Catering, succesvol op hbo-instellingen.

groep maken wel dat het gebruik lager ligt in vergelijking met andere sectoren.

Binnen onderwijs kennen universiteiten een hoger gebruik. Het hogere aandeel uitwonende studenten en het feit dat hbo-instellingen en ROC's meer externe stages kennen, zijn hierop van invloed. Daarnaast is de diversiteit van de doelgroepen (verschillende leeftijden) binnen een ROC groter en van invloed op het gebruik. Een 15-jarige besteedt in de regel minder dan een 18-jarige student.

## DE MARKT

Binnen de sectoren zijn grote verschillen waarneembaar in marktleiderschap. Een relatief nieuwe partij als Cormet is marktleider bij ROC's en succesvol op hbo-instellingen. Sodexo is marktleider in die laatste sector en ook binnen universiteiten sterk vertegenwoordigd. Een partij als Albron scoort goed in alle drie sectoren. Cormet lijkt te profiteren van de in vergelijking beperktere overhead en de onderwijsspecialisatie. Ook op kleinere locaties kan kostenneutraal worden gecaterd. Voor ROC's een belangrijke voorwaarde, aangezien het beleid overwegend is dat catering geen geld mag kosten.

Een ander duidelijk verschil is de grote(re) aanwezigheid van regionale contractcaterers en papa-mamabedrijven binnen ROC's. Daarnaast maakt een ROC, al dan niet ontstaan vanuit de historie door fusies, gebruik van meerdere contractcaterers. Op universiteiten en hbo-locaties is dit minder gebruikelijk, echter lijkt hierin wel een beweging op gang te komen. Voor wat betreft de contractcateringmarkt liggen de grootste kansen bij ROC's en universiteiten, aangezien deze nog een substantieel aantal in eigen beheer geëxploiteerde instellingen kennen.

Hoewel de uitbestedingsgraad toeneemt, zijn opdrachtgevers en gebruikers niet onverdeeld tevreden over de invulling door marktpartijen. Met name binnen universiteiten en hbo's is de tevredenheid verhoudingsgewijs laag. Generaliserend worden binnen de onderwijssector het gebrek aan ondernemerschap, het niet nakomen van afspraken/beloftes en het sturen op kosten veel genoemd als *dissatisfiers*. Daarentegen worden de professionaliteit en kennis en ervaring van marktpartijen gewaardeerd.

De kritiek vanuit caterers is dat er juist te weinig mogelijkheden zijn om te

ondernemen, men voelt zich beperkt in ondernemersvrijheid. Opdrachtgevers beseffen dat bij het stimuleren van ondernemerschap meer kader en minder richtlijnen en regels zijn vereist, maar vinden het in de praktijk niet eenvoudig om los te laten. Toch is ons advies: geef de professionele partijen de ruimte bij invulling van de bedrijfsspecifieke processen en stuur als opdrachtgever op de resultaten.

Caterers investeren in relatiemanagement, aangezien de opdrachtgever bepalend is voor contractverlenging of -gunning binnen aanbestedingen. Daarmee bestaat het risico dat de opdrachtgever centraal wordt gesteld en niet de gebruiker. Uit het onderzoek is ook gebleken dat opdrachtgevers gemiddeld genomen meer tevreden zijn dan de gebruikers.

## HET BELANG VAN CATERING

Binnen de ROC's en - in mindere mate - de hbo-instellingen en universiteiten zijn de diensten counter- en automaten catering in één contract opgenomen. De baten in automaten catering compenseren voor een belangrijk deel de kosten van counter catering. De hoge concentratie van gebruikers maakt vervolgens dat de baten hoger zijn dan de kosten. Het feit dat catering gemiddeld genomen geen directe subsidie (meer) ontvangt, maakt dat het minder vaak op de agenda staat van bestuurders. In onze beleving onterecht, aangezien catering op meerdere terreinen kan bijdragen aan het succes van een onderwijsinstelling. Dit overigens nog los van de vraag of de huidige exploitatie niet kan worden geoptimaliseerd.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het voorzieningenaanbod (restaurantief in het bijzonder) meeweegt in de keuze van een student voor een opleiding. Het is bij uitstek een plek om kennis en kennissen te delen en zo de verblijfstijd binnen de instelling te vergroten. Uit onderzoek blijkt dat een verband bestaat tussen de verblijfstijd en het studierendement, waardoor het belang van catering en multifunctionele zitgelegenheid toeneemt. Tot slot kan met een cateringaanbod dat beter aansluit op de behoeften van de doelgroep, ook een beter rendement worden behaald. Dit werkt kostenverlagend of opbrengstverhogend voor de opdrachtgever. De vrijkomende middelen kunnen direct ten goede komen aan onderwijs en onderzoek.

## CORMET NUMMER 1 OP ROC'S, SODEXO BIJ HBO'S

Top onderwijs catering	Marktpositie		
	ROC	hbo	wo
Ranking per sector			
Albron	4	3	2
Avenance	5	5	-
Cormet	1	2	-
Eurest	6	8	5
Markies	6	-	-
Regionale caterers	3	6	-
Sorbon	-	4	4
Sodexo	8	1	3
Eigen beheer	2	8	1

Voor de belangrijkste spelers binnen onderwijs catering is de ranking per sector weergegeven. Eigen beheer is daar als exploitatievorm aan toegevoegd. Vanaf januari vinden mutaties plaats tussen partijen als gevolg van contractwisselingen. (peildatum oktober 2010)



## 'GEBRUIKERSAANDEEL LAAG'

Kengetallen	ROC	hbo	wo
Gemiddelde besteding	€1,96	€2,13	€2,44
Gebruik	14%	16%	21%
Aandeel banqueting	laag	gemiddeld	substantieel
Type catering outlets	beperkt	gevarieerd	gevarieerd
Aantal onderwijslocaties	groot	groot	groot
Gemiddelde omvang onderwijslocaties	beperkt	groot	groot

(peildatum oktober 2010)

De onderwijsinstellingen die beter scoren op klanttevredenheid en een pachtsom ontvangen, beschikken gemiddeld genomen over een gevarieerd en aansprekend voorzieningenaanbod.

### OPDRACHTGEVERROL IN PERSPECTIEF

Het belangrijkste doel van de opdrachtgever is om de klantvraag te vertalen in een passend aanbod van dienstverlening. Het moet leiden tot een gezond rendement en een beheersbaar contract. Gezien de diverse samenstelling van de doelgroep(en), de verschillende wensen en belangen en de omvang van de organisaties, is het vertalen van de vraag een niet-geringe opgave.

Opdrachtgevers zijn kritisch op zichzelf en geven aan nog een ontwikkeling te moeten doormaken. Minder sterke punten van het opdrachtgeverschap zijn de beperkte ervaring met contractmanagement, dat processen lang duren en dat het moeilijk is om de organisatie mee te krijgen. Opdrachtgevers zijn positief over het sturen op afspraken, herkennen van het belang van catering en de zakelijke benadering.

Opvallend is dat de doelgroep beperkt wordt betrokken bij het aanbestedingsproces en de contractperiode. Zowel opdrachtgever als cateraar maakt weinig gebruik van formele communicatiestructuren om met de doelgroepen in gesprek te gaan. Naast de mogelijkheid om de vraag helder te krijgen, biedt een klantenpanel bijvoorbeeld ook de kans om draagvlak te verkrijgen voor beleid.

Dat de mening van gebruikers in toenemende mate belangrijk wordt gevonden, blijkt wel uit de inrichting van contractmanagementsystemen. Op vrijwel elke instelling is een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) onderdeel van het instrumentarium van contractmanagement. Binnen een bonus-malussystematiek is het KTO meestal één van de zwaarwegende onderdelen. Sturing aan de hand van *key performance indicators* (KPI's), gekoppeld aan bonus-malussystematiek, vindt beperkt plaats. Initiatieven worden wel genomen, maar het concretiseren naar de praktijk laat vaak te wensen over. De tevredenheid van gebruikers speelt echter nauwelijks een formele rol bij eventuele contractverlening of lichte van de optiejaren. De beoordeling van managementinformatie wordt binnen hbo-instellingen en universiteiten eveneens belangrijk gevonden. ROC's herkennen dit belang wel in toenemende mate, maar beschikken gemiddeld genomen over beperkte financiële informatie vanuit de cateraars.

### TOEKOMSTBEELD

Als gevolg van demografische ontwikkelingen neemt de doelgroep voor hbo's en universiteiten nog toe tot 2020. Op meer macro-economisch niveau wordt verwacht dat de bestedingen buitenshuis de komende jaren eveneens fors toenemen. Dit vergroot de mogelijkheden voor commerciële exploitaties.

## UITBESTEDINGSGRAAD HOOG BIJ HBO'S

Beheervorm	Uitbestedingsgraad		
	ROC	hbo	wo
Type dienstverlening			
Vaste voorzieningen	71%	93%	69%
Automaten	92%	93%	92%
Reguliere services	71%	93%	69%
Exclusieve catering	84%	93%	77%

(peildatum oktober 2010)

Uit de huidige gebruikersparticipatie blijkt dat ook binnen de bestaande locaties nog veel potentieel bestaat. Indien opdrachtgevers meer dan nu bereid zijn om te investeren in voorzieningen, kan catering transformeren van kostenpost tot opbrengst. Voorwaarden zijn dat wordt aangesloten op doelgroepen en dat voor opdrachtgevers de eigen rol verder wordt ontwikkeld. Exploitanten dienen een podium te krijgen om te kunnen excelleren, en meer kader en minder regels. De roep om gespecialiseerde horecapartijen wordt steeds luider. Tegelijkertijd nemen duurzaamheid en gezonde voeding in belang toe.

Door in percelen aan te besteden, kunnen per type dienstverlening passende partijen worden gecontracteerd. Kansen liggen er met name voor ondernemende exploitanten en specialisten die de klant (lees gebruiker) centraal stellen. Het wordt interessant om te zien of de grote(re) cateraars in staat zijn om de nieuwe uitdagers het hoofd te bieden. ■

*De deelonderzoeken binnen onderwijscatering van universiteiten, hbo-instellingen en ROC's zijn respectievelijk gepubliceerd in de Misset Catering-edities van mei, september en november.*



\*Wim van der Meer (l) en Anton Daamen zijn medeoprichter/eigenaar van Sense FM. Sense FM ondersteunt en adviseert organisaties bij het optimaliseren van facilitaire dienstverlening. Bij optimalisatie wordt een balans gezocht tussen beleving, kwaliteit en kosten op basis van gezond verstand en goed gevoel. Opdrachtgevers zijn afkomstig uit bedrijfsleven, overheid, zorg en onderwijs.

[www.sensefm.nl](http://www.sensefm.nl)