

Universitaire Studentenraad

Rapportage

Een analyse over de situatie van het Facilitair Bedrijf van de Radboud
Universiteit Nijmegen

Aan

College van Bestuur van de Radboud Universiteit Nijmegen
Gezamenlijke Vergadering OR-USR
Mevrouw G.H. Cirkel, directeur Facilitair Bedrijf
De heer A.N.A. van Looyengoed, manager Retail en Catering Facilitair Bedrijf

Van

Universitaire Studentenraad 2012-2013

Auteurs

Mirjam van Dam
Jelko Dijkman
Pepijn Eymaal

Betreft

Eindrapportage Facilitair Bedrijf

Plaats en datum

Nijmegen, 5 maart 2013

Inhoudsopgave

Vooraf

- | | |
|--------------|---|
| 1. Inleiding | 3 |
| 2. Werkwijze | 4 |

Deel 1: analyse en beoordeling huidige situatie

- | | |
|---------------------------------------|----|
| 3. Situatieschets per outlet | 5 |
| 4. Algemeen | 8 |
| 5. HAN | 10 |
| 6. Vergelijking andere universiteiten | 11 |
| 7. Kosten | 12 |
| 8. Beoordeling consument (enquête) | 14 |

Deel 2: visie op restauratieve voorzieningen

- | | |
|---------------------|----|
| 9. Visie van de USR | 26 |
|---------------------|----|

Deel 3: conclusies, aanbevelingen en samenvatting

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 10. Conclusies | 28 |
| 11. Aanbevelingen en samenvatting | 30 |

Vooraf

1. Inleiding

De Universitaire Studentenraad (hierna: USR) verneemt veel klachten van studenten met betrekking tot de restauratieve voorzieningen op de campus. Deze klachten richten zich op de kwaliteit en de prijs, maar ook op de openingstijden en het aanbod. De USR heeft zich tot op heden actief bezig gehouden met een onderzoek naar het functioneren van de horecaoutlets op de campus. Inzet was een breed beeld te krijgen van de mogelijke problemen die er speelden, zonder daar direct conclusies aan te verbinden. Inmiddels heeft de USR door de vele gevoerde gesprekken met betrokkenen een duidelijk beeld gekregen van de toestand waarin de afdeling Retail & Catering zich bevindt. Het beeld dat ontstond zorgde voor bezorgdheid binnen de USR. Vandaar dat met betrokkenen geprobeerd is constructief na te denken over mogelijke oplossingen voor de problemen.

In dit rapport vindt u de bevindingen van de USR. Zij zijn, zoals gezegd, tot stand gekomen door verschillende gesprekken met mensen die betrokken zijn of waren bij het Facilitair Bedrijf.

Daarnaast heeft de USR in het najaar van 2012 een enquête gelanceerd om de meningen van studenten en medewerkers over het Facilitair Bedrijf en de aangeboden consumpties in het onderzoek te betrekken. Deze rapportage bevat de uitkomst van die enquête. Verder is er een hoofdstuk gewijd aan een visie op het Facilitair Bedrijf: welke rol zou het Facilitair Bedrijf idealiter op lange termijn op de campus moeten vervullen? Het rapport eindigt met conclusies en aanbevelingen die tevens een samenvatting vormen.

Tot slot is het van belang te melden dat, wanneer in dit rapport over het Facilitair Bedrijf gesproken daarmee de afdeling Retail & Catering bedoeld wordt. Verder moet worden vermeld dat het rapport zich voornamelijk richt op de horecaoutlets en in veel mindere mate op de catering op aanvraag. Er wordt wel kort stilgestaan bij de taak die het Facilitair Bedrijf zou kunnen vervullen als cateraar in opdracht. Tenzij anders is vermeld, worden met de term 'Facilitair Bedrijf' de horeca-outlets op de campus bedoeld.

Rest de USR niets dan op deze plek alle betrokkenen hartelijk te danken voor de medewerking die verleend is. De USR is over het algemeen met open armen ontvangen, waarvoor dank.

2. Werkwijze

De USR is begonnen met een rondgang langs alle horecaoutlets op de campus. Hier is gesproken met verschillende medewerkers van de betreffende outlet. Bij deze bezoeken is een grote hoeveelheid informatie verworven en zijn goede ideeën opgedaan. Daarnaast heeft de USR gesproken met (oud)medewerkers. De informatie en ideeën die dit opleverden zijn verwerkt in het vervolg van het rapport. De betrokkenen worden, op verzoek van velen, niet bij naam genoemd. Na een beeld te hebben gekregen van wat er zoal op de werkvloer speelt, is de USR in gesprek gegaan met de heer A.N.A. van Looyengood, manager Retail & Catering. Hierbij heeft de USR meegenomen wat de mensen op de werkvloer hebben aangedragen. Daarna zijn we in gesprek gegaan met mevrouw G.H. Cirkel, directeur van het Facilitair Bedrijf. Naar aanleiding van de informatie die wij verkregen hebben we gesproken met de heer M.B.W. ter Berg, adjunct-directeur van het Universitair Vastgoed Bedrijf (UVB). Afsluitend wilden wij de visie van het college van bestuur op een en ander in kaart brengen. Daarom hebben we gesproken met de heer A.A.J.M. Franken. In de gesprekken met het management vormden de volgende punten een leidraad:

- Inkoopbeleid;
- Verkoopbeleid;
- Grootste kostenposten;
- Houdbaarheid op lange termijn.

Daarnaast heeft de USR, terwijl de gesprekken volop gaande waren, onder studenten en medewerkers een enquête afgenomen. Zo hebben we een beeld gekregen van wat de consument verwacht van de restauratieve voorzieningen op de campus. De uitslag van de enquête wordt in het rapport besproken.

Ook heeft de USR een horecaoutlet bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (hierna: HAN) bezocht. Een verslag van de bevindingen aldaar vindt u eveneens in het vervolg.

Verder is met behulp van een door het Facilitair Bedrijf verschaft benchmark een vergelijking gemaakt met universiteiten in den lande.

Tot slot heeft de USR inzicht gekregen in bedrijfsmatige gegevens, zoals het aantal kassatransacties, de omzet en de besteding bij de verschillende outlets die onder het Facilitair Bedrijf vallen. Deze gegevens hebben betrekking op de jaren 2010, 2011 en 2012. In deze rapportage vindt u een aantal bevindingen onderbouwd met deze kengetallen.

Deel 1: analyse en beoordeling huidige situatie

3. Situatieschets per outlet

In dit onderdeel wordt kort de situatie waarin de bezochte outlets zich bevinden, besproken. Hier wordt naar aanleiding van een bezoek ook een horecaoutlet bij de Faculteit der Medische Wetenschappen besproken. Deze outlet valt niet onder het Facilitair Bedrijf van de Radboud Universiteit, maar is bezocht om een vergelijking te kunnen trekken met de outlets die wel onder het Facilitair Bedrijf van de Radboud Universiteit vallen. Onderstaande analyse en gegevens zijn primair gebaseerd op gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers.

3.1. Cultuurcafé en Sportcafé

Het Cultuur- en Sportcafé zijn relatief onafhankelijk van de andere horecaoutlets. In gesprekken is aangegeven dat de bezuinigingen hier weinig tot geen invloed hebben. Er wordt aangegeven dat dit komt omdat er reeds efficiënt gewerkt wordt en omdat studenten veelal niet bezuinigen op drank. De ruime openingstijden, met name 's avonds en in het weekend, zorgen niet voor extensief hoge personeelskosten, omdat veel met personeel van campusdetachering wordt gewerkt. De omzet van het Sportcafé is in 2011 met 3,1%¹ gestegen ten opzichte van 2010. In 2012 is de omzet echter gedaald met 5,4% ten opzichte van 2011.

Voor het Cultuurcafé geldt dat de omzet in 2011 ten opzichte van 2010 ook gedaald is, zij het beperkt: met 0,8%. De omzetzinking in 2012 ten opzichte van 2011 was groter. In die periode daalde de omzet met 7,6%.

De gemiddelde besteding bij beide outlets laat over de periode 2010-2012 een constante stijging zien.

3.2. DE-café

Over het DE-café, dat zich in het Spinozagebouw bevindt, kan de USR kort zijn. De resultaten van deze outlet zijn voldoende. Studenten blijken relatief veel geld over te hebben voor betere koffie. Bezuinigingen hebben bij het DE-café minder vergaande gevolgen dan bij de andere horecaoutlets op de campus. Het DE-café is in staat zelfstandig een positief resultaat te behalen.

Desalniettemin wordt ook bij het DE-café een afname van de omzet in 2012 geconstateerd. Waar in 2011 ten opzichte van 2010 de omzet steeg met 3,9%, neemt deze in 2012 ten opzichte van 2011 af met 7,6%. De gemiddelde besteding stijgt wel. Opvallend is verder de grote afname van het aantal transacties van 2011 tot 2012: 12%.

¹ De percentages zijn afgerond op één decimaal.

3.3. Restaurant FNWI

Het restaurant bij de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatie (FNWI) onderscheidt zich van andere restaurants (De Refter en Het Gerecht) doordat er relatief veel bezoekers van 'buitenaf' komen. Het gaat hier voornamelijk om medewerkers van organisaties gevestigd aan het Toernooiveld. Deze mensen hebben over het algemeen meer te besteden, wat ertoe leidt dat ook deze outlet volgens de medewerkers het hoofd (net) boven water kan houden. Toch geldt ook voor deze outlet dat de omzet in 2011 ten opzichte van een jaar eerder toenam en dat er een afname te zien is in 2012. Ook bij Restaurant FNWI is de gemiddelde besteding toegenomen, waar het aantal kassatransacties afnam (met 9,8%).

3.4. Het Gerecht

Deze outlet is bezocht in november 2012. Aangegeven werd dat het jaar 2012 hopelijk net positief afgesloten zou worden, maar dat was niet zeker. Dit zou afhangen van de laatste maand. In 2013 moet er €50.000,- tot €60.000,- meer verdiend worden (door de afbouw van de subsidie van het college van bestuur).

Aangegeven werd dat de personeelskosten niet extreem hoog zijn. De huur daarentegen wordt wel als extensief hoog bestempeld; die is ongeveer €240,- per m² per jaar, terwijl de outlet niet 52 weken per jaar, 7 dagen per week volop kan draaien. Er zijn slechts 42 weken waarin echt aanloop is en dit is dan ook binnen beperkte tijden. Aangegeven werd dat zelfs restaurants in het centrum van Nijmegen minder huur hoeven te betalen, terwijl daar wel 52 weken per jaar en 7 dagen per week gebruik van kan worden gemaakt. Navraag bij verschillende makelaarskantoren leert dat de huur voor een pand met horecaverunning in het centrum van Nijmegen inderdaad aanzienlijk lager is².

De gevolgen van de laatste prijsverhoging zijn goed zichtbaar bij Het Gerecht. Er is een aanzienlijke terugloop in bezoekersaantallen. Uit de kengetallen blijkt dat het aantal kassatransacties van 2010 tot en met 2012 is afgenomen met 17,2%. Men constateert dat steeds meer mensen besluiten om zelf hun eten mee te nemen en niets of alleen wat soep halen.

3.5. De Refter

Helaas was het lastig om in gesprek te komen met werknemers van De Refter. Ook hier is duidelijk dat mensen vroeger een volledige lunch kochten, terwijl zij nu alleen nog de soep kopen en het brood zelf meenemen.

Uit de kengetallen blijkt dat de omzet in 2011, ten opzicht van 2010 met 4,8% steeg. In 2012 was ten opzichte van 2011 echter een afname van 14,2% te zien.

Ook bij De Refter is het aantal kassatransacties gedaald. In de periode 2010-2012 bedroeg deze daling 20%.

² Deze prijzen zijn voor een pand aan het Hertogplein: €160 per m² per jaar, Plein 1944: €186,92 per m² per jaar en Mariënborg: €121,36 per m² per jaar.

3.6. Medische faculteit

Deze horecaoutlet valt onder het Facilitair Bedrijf van het Universitair Medisch Centrum (UMC) en is winstgevend. De prijzen zijn soms lager en soms iets hoger dan bij de horecaoutlets van het Facilitair Bedrijf van de Radboud Universiteit.

Duidelijk is een verschil in assortiment. Er wordt goed op behoeften van studenten ingespeeld. Zo is er een breder aanbod in het zogenaamde 'middensegment': het segment tussen de eenvoudige en luxe producten in. Dit geldt voornamelijk voor de lunch.

Aangegeven wordt dat het succes van deze outlet voornamelijk te wijten is aan de manager die sinds kort met pensioen is. Deze heeft de vrijheid gehad en de inzet getoond om van de outlet een goedlopend bedrijf te maken.

Opvallend is verder dat er originele acties worden bedacht om studenten te trekken. Zo wordt er een ontbijt voor €2,- geserveerd (zie de afbeelding hiernaast).



Daarnaast zijn er flyers aanwezig waarop reclame wordt gemaakt voor warme maaltijd van 16.30 tot 18.30 uur voor €4,25.

4. Algemeen

Uit gesprekken met medewerkers en oud-medewerkers komt een aantal dingen naar voren. Deze worden in dit onderdeel puntsgewijs besproken.

4.1. Vrijheid outletmanagers

Het is een bewuste keuze weinig ruimte aan outletmanagers te geven. Dit maakt het voor de outlets lastig om in te spelen op behoeften van consumenten. Outletmanagers kennen hun klanten over het algemeen. Zij hebben soms goede ideeën, met name met betrekking tot het assortiment. Outletmanagers geven aan dat het zeker niet eenvoudig is om toestemming te krijgen voor het (al dan niet tijdelijk) verkopen van een nieuw product. Er moet een te lange weg bewandeld worden. Daarom wordt er over het algemeen niets met de ideeën gedaan.

Verder geeft het management aan dat wanneer een product dat exclusief bij één outlet wordt verkocht succesvol is, dit niet altijd in andere outlets verkocht mag worden (als zij daarom verzoeken). Het idee is dat het product exclusief verkocht moet blijven worden bij de betreffende outlet, terwijl het op meerdere plaatsen aanbieden van een goedlopend product omzetverhogend kan werken.

Het algemene beeld dat ontstaat en dat ook door het management bevestigd wordt, is dat er veel van bovenaf geregeld wordt en er zodoende weinig vrijheid overblijft voor de werkvloer. Hierdoor is er nauwelijks ruimte om te 'ondernemen'.

Daarnaast geven medewerkers in het algemeen aan zich zorgen te maken. Dit komt voornamelijk doordat zij dagelijks de gevolgen van de prijsstijgingen ervaren; men schrikt van de teruggelopen klandizie. Deze factor en het gebrek aan vrijheid gaan ten koste van het werkplezier van de medewerker.

4.2. Het Facilitair Bedrijf als cateraar

Het Facilitair Bedrijf wordt door andere organisatieonderdelen van de Radboud Universiteit te weinig gebruikt. Dit heeft komt voornamelijk doordat het Facilitair Bedrijf een imago probleem heeft: zij staan niet bekend als goede cateraar waarmee voordelige afspraken te maken zijn. Er blijkt veel mogelijk te zijn, ook tegen (soms bijzonder) lage prijzen. Er zijn relatief veel voorbeelden van situaties waarin organisatieonderdelen van de Radboud Universiteit gebruik hebben gemaakt van een externe cateraar. Dit is onwenselijk, daar het geld beter binnen de organisatie kan blijven. Het verdient aanbeveling dat het college van bestuur er zorg voor draagt voorkomende gevallen in kaart te brengen en de verantwoordelijken hierop aan te spreken en te stimuleren gebruik te maken van het Facilitair Bedrijf. Vanzelfsprekend blijft flexibiliteit hierbij belangrijk. Het Facilitair Bedrijf moet zich richten naar de behoeften van klanten.

Daarnaast zijn er weinig studenten(organisaties) die gebruik maken van de diensten van het Facilitair Bedrijf als cateraar. Het viel de USR op dat het Facilitair Bedrijf van mening is dat studenten(organisaties) naar hen toe moet komen. Het is echter aan een onderneming om klanten te trekken en hen de weg te wijzen. Van de consument hoeft niet verwacht te worden dat hij zich naar de verkoper richt.

4.3. Social media

Ten tijde van het voeren van de gesprekken was er (op het Cultuurcafé en het Sportcafé na) geen activiteit vanuit het Facilitair Bedrijf op Facebook. De Refter bezat reeds een Twitteraccount.

Het management gaf aan dat activiteiten op social media gewenst waren. Het was echter lastig om iemand te vinden die dit op de juiste manier actief kan beheren. Vlak na het bewuste gesprek heeft De Refter een eigen Facebook-pagina gekregen. Deze is, tot op het moment van schrijven, nog niet erg populair. Wel is deze pagina onlangs aangepast aan de RU-huisstijl. De achterblijvende populariteit komt deels door een gebrek aan communicatie, terwijl social media wel laagdrempelige media bieden om bepaalde informatie naar studenten te communiceren. Het zou goed zijn als het Facilitair Bedrijf hier meer aandacht aan zou besteden en bijvoorbeeld met speciale social media-acties komt. Inspanning voor een zo groot mogelijk bereik verdient aanbeveling.

Ook zou er over gedacht kunnen worden alle outlets bij een centrale beheerder onder te brengen. Zo wordt de eenheid gewaarborgd. Het verdient daarnaast aanbeveling een social media-beleid op te zetten. Er dient bijvoorbeeld goed gekeken te worden naar het beheer van de pagina. Welke informatie dient op welke manier geplaatst te worden? Hierbij dienen ook zaken als correcte spelling een rol te spelen.

4.4. Openingstijden

Personeel vertelde de USB dat er in korte tijd veel verdiend moet worden. Dit is inherent aan een restauratieve dienst op een campus. De vakanties en stillere periodes zijn nu eenmaal een gegeven.

De USB is op basis van gevoerde gesprekken van mening dat sluiting (zoals de vrijdagmiddagsluiting van De Refter) geen oplossing is. Vaste lasten zoals de huurkosten blijven gelijk en er moet in nog minder tijd evenveel verdiend worden. Bij teruglopende bezoekersaantallen moet op zoek worden gegaan naar hoe meer bezoekers getrokken kunnen worden. Sluiten is geen oplossing.

Daarnaast is er een duidelijke verschuiving waar te nemen: studenten verblijven steeds langer op de campus. Er worden, als gevolg van de onderwijsintensivering, meer colleges gegeven en daarnaast worden de openingstijden van de Universiteitsbibliotheek (UB) keer op keer verder verruimd. Studenten verblijven ook op de campus om te studeren zonder dat er colleges zijn.

Hier liggen kansen voor de restauratieve dienst die zij kan benutten om meer afzet te genereren. Zeker het aanbod van broodjes, snacks en soep zou eigenlijk continu beschikbaar moeten zijn en niet enkel in de pauzetijd, zoals nu bij De Refter soms het geval is.

4.5. Gebruik ruimte

Van 12.00 uur tot 14.00 uur worden de horecaoutlets het meest bezocht. In die tijdspanne wordt het aantal zitplaatsen onvoldoende geacht, maar op andere tijden zou men kunnen zeggen dat er te veel plaatsen zijn. Dit valt niet te voorkomen, daar mensen rond hetzelfde tijdstip een maaltijd nuttigen.

Er worden op dit moment nauwelijks mogelijkheden aangegrepen om buiten die tijdspanne toch meer bezoekers te trekken. Een horecaoutlet kan buiten deze tijden ook worden gebruikt als ontmoetingsplek en zelfs als studieruimte. Door de ruimte multifunctioneel te gebruiken kan ook meer worden verkocht; een studerende komt eerder in de verleiding wat eten of drinken aan te schaffen als hij reeds plaats heeft genomen in de outlet.

5. HAN

Voor een vergelijking heeft de USR de kantine van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN), locatie Kapittelweg in Nijmegen, bezocht. De situatie verschilt van de situatie op de Radboud Universiteit. Waar de Radboud Universiteit de catering in eigen beheer heeft, heeft de HAN gekozen voor uitbesteding. Daar de doelgroep bij de HAN vergelijkbaar is met die van de Radboud Universiteit is het mogelijk dat er lering kan worden getrokken uit hoe een en ander daar geregeld is.

De catering op de HAN is uitbesteed aan (onder andere) Cormet catering (<http://www.cormet.nl/>), een bedrijf dat gespecialiseerd is in studentencatering en zich derhalve ook laat leiden door de wensen van studenten. Opvallend is dat de prijzen bij de HAN duidelijk lager zijn dan bij de Radboud Universiteit. Ter illustratie geeft de USR een vergelijking van een aantal producten.

Product	Prijs RU	Prijs HAN
Fruit	€0,65	€0,35
Bolletje kaas	€1,40	€0,60
Soep	€1,10 (dag) €1,50 (gevuld)	€0,40 (vegetarisch) €0,80 (met vlees)
Koffie	€0,65	€0,40
Pistoletje gezond/ rosbief/kaas/ham	Niet beschikbaar, alleen luxe broodjes.	€1,80

Het college van bestuur van de HAN heeft, ondanks de uitbesteding, invloed op de catering. Zo kan gegarandeerd worden dat bepaalde producten voor een bepaalde prijs worden aangeboden. De prijs van bijvoorbeeld een bolletje kaas, de koffie en de soep is vastgelegd. Cormet Catering verdient niet of nauwelijks aan deze producten. Dit zorgt ervoor dat Cormet Catering genoodzaakt is andere aantrekkelijke producten voor een aantrekkelijke prijs aan te bieden. Er geldt dus een aantal vast prijzen voor basisproducten. Er is een uitgebreid aanbod in het middensegment te vinden. Met het middensegment worden de producten bedoeld tussen het 'gewone' broodje (bolletje met kaas of ham, krentenbol) en het luxe, dure broodje (zoals een roomboter croissant met brie, honing en walnoten). Producten die in het middensegment zijn pistolets met ham, kaas, rosbeef, brie of salade. Bij de HAN worden deze producten vers bereid en vervolgens verpakt in plastic. Een bepaalde tijd na bereiding worden deze producten niet meer verkocht. Het zijn dus vers bereide producten.

Verder ontwikkelt het assortiment zich continu. Nieuwe producten worden geïntroduceerd en als ze niet aanslaan, verdwijnen ze weer.

Ook wordt er een interessant concept voor de warme maaltijd gehanteerd. De warme maaltijd is zelf samen te stellen. Het gaat om een componentenmaaltijd waarbij bij iedere componenten meerdere keuzemogelijkheden aangeboden worden. Dit zorgt voor flexibiliteit voor de klant, maar Cormet gaf aan dat het ook zorgt voor meer flexibiliteit voor de ondernemer. Een warme avondmaaltijd kost €5,75. Daarvoor mag de klant (m.u.v. vlees) een tweede keer opscheppen. Daarnaast wordt er dagelijks een wokmaaltijd aangeboden, in verschillende portiegroottes voor verschillende prijzen.

6. Vergelijking andere universiteiten

De USR heeft, op basis van een benchmark verstrekt door het Facilitair Bedrijf, een prijsvergelijking gemaakt van een selectie van producten.

Relevant is te weten dat in deze vergelijking zowel universiteiten met catering in eigen beheer, als universiteiten met uitbesteedde catering betrokken. Daarom is dit ook vermeld; alleen van de Open Universiteit is niet bekend of de cateringservice is uitbesteed.

	RU e.b.	UvL e.b.	OU	EUR Uitb.	UvA Uitb.	UU Uitb.	MU Uitb.	TUE Uitb.	TiU Uitb.	VU Uitb.
Melk en karnemelk (0.25L)	€0,90	€0,62	€0,65	€0,54	€0,55	€0,58	€0,80	€0,62	€0,62	€0,60
Snee brood	€0,35	€0,19	€0,20	€0,14	€0,11	€0,17	€0,40	€0,11	€0,11	€0,20
Bolletje	€0,65	€0,44	€0,60	€0,31	€0,58	€0,36	€0,47	€0,30	€0,33	€0,35
Krentenbol	€0,70	€0,55	€0,70	€1	€0,52	€0,60	€0,55	€0,78	€0,50	€0,75
Schouderham	€0,75	€0,66	€0,70	€0,61	€0,54	€0,55	€0,55	€0,46	€0,61	€0,55
Kaas	€0,75	€0,91	€0,60	€0,61	€0,55	€0,70	€0,45	€0,46	€0,61	€0,50
Fruit	€0,65	€0,72	€0,70	€0,41	€0,46	€0,45	€0,55	€0,39	€0,45	€0,55
Soep van de dag	€1,10	€0,97	€0,75	€0,54	€0,29	€0,67	€0,67	€0,46	€0,62	€0,70
Tosti	€1,55	€1,79	-	€1,90	€2	€1,25	-	€2,75 ³	€1,75	€1,50
Petfles frisdrank (0.5L)	€1,65	€1,58	€0,85	€1,75	€1,70	€1,35	€1,65	€1,55	€1,50	€1,75
Warme maaltijd student	€5	€4,35	-	€3,75	€2,10 ⁴	€3,95- €7,50	€4,15	€4,48	€4,12	€3,25
Automaten										
Koffie	€0,65	€0,35	€0	€0,80	€0,40	€0,41	€0,50	€0,40	€0,39	€0,50
Cacao	€0,95	€0,35	€0	€0,80	€0,40	€0,46	€0,50	€0,40	€0,39	€0,50
Thee (zwart)	€0,55	€0,25	€0	€0,80	€0,40	€0,41	€0,50	€0,40	€0,39	€0,10

E.b. = catering in eigen beheer.

Uitb. = catering uitbesteed.

³ Panini.

⁴ Eénpansgerecht. Drie componentenmaaltijd: €4,79.

7. Kosten

7.1. Huur

In de gevoerde gesprekken werd aangegeven dat de huur verreweg de grootste kostenpost is. Men noemde deze post te groot. Dat dit een grote post is, blijkt ook uit de balans. Om in kaart te brengen hoe de huurprijs tot stand komt, is de USR in gesprek gegaan met het Universitair Vastgoed Bedrijf (hierna: UVB).

De huur wordt berekend aan de hand van de kosten die in tien jaar moeten worden opgehaald. Deze kosten bepalen de prijs per m². Verdeling van de kosten vindt plaats volgens het principe van solidariteit. Zo kan het zijn dat faculteit A op dit moment relatief veel betaalt voor haar huisvesting, terwijl faculteit B relatief weinig betaalt voor wat B krijgt. Het kan zijn dat de rollen op langere termijn omdraaien: A verhuist bijvoorbeeld naar een nieuw gebouw en belandt dan in de positie waarin faculteit B eerst verkeerde. Alleen de functionele m² worden gerekend: de gangen, toiletten enzovoorts zijn van iedereen en komen voor rekening van iedereen.

Het UVB hanteert drie categorieën van huur:

- Categorie 1: magazijnen, opslagruimten en dergelijke;
- Categorie 2: kantoren, onderwijsruimten, horecavoorzieningen, Universitair Sportcentrum (hierna: USC);
- Categorie 3: laboratoria en dergelijke.

De huurprijzen van laboratoria zijn lager dan de daadwerkelijke kosten, zij zijn dus niet kostendekkend. Zo worden de bètafaculteiten niet onevenredig belast ten opzichte van andere faculteiten. Deze kosten komen ten laste van andere categorieën.

Op dit moment vindt geen indexatie van de huurprijs door het college van bestuur plaats. Al een aantal jaar is de prijs vrijwel gelijk.

Volgens het UVB zijn de prijzen die gerekend worden marktconform: ze kunnen de benchmarks doorstaan.

Voor het USC liggen de zaken anders. Ten eerste ontvangt het USC een subsidie van het college van bestuur; het sportcentrum kan niet kostendekkend functioneren, maar dit is ook niet het streven. Als tweede profiteert het USC van het zogenoemde solidariteitsprincipe. Het USC en de horecavoorzieningen vallen beide in categorie 2. De kosten van de ruimtes worden verdeeld over deze categorie. De kosten van de ruimtes van het USC zijn aanzienlijk hoger dan die van de horecaoutlets. Dit komt bijvoorbeeld door de nieuwbouw. Toch is de huurprijs per vierkante meter gelijk. Dit is het gevolg van dat solidariteitsprincipe. Dit betekent dat het Facilitair Bedrijf meebetaalt aan de huur van het USC, maar ook aan de huurprijzen van laboratoria.

Met dergelijke extensief hoge kosten is het erg lastig om een positief resultaat te behalen. Dit geldt niet alleen voor het Facilitair Bedrijf, maar ook voor andere ondernemingen.

De USR zet vraagtekens bij de wenselijkheid van de situatie waarin het Facilitair Bedrijf middels zijn huurkosten bijdraagt aan de betaalbaarheid van andere (onderwijs)locaties. Normaal gesproken vindt er herverdeling plaats binnen de verschillende onderdelen van de universiteit. Maar in het geval van het Facilitair Bedrijf betaalt uiteindelijk vooral de consument bij een aankoop voor

bijvoorbeeld het USC en de laboratoria. Het verdient de voorkeur een oplossing te vinden voor deze situatie, bijvoorbeeld door het Facilitair Bedrijf uit universitaire middelen te compenseren voor het gedeelte van haar huur dat voor herverdeling bestemd is.

Verder stoten faculteiten het liefst zoveel mogelijk ruimte af, omdat dit leidt tot kostenbesparing. Het Facilitair Bedrijf geeft aan dat er daardoor een verschuiving plaatsvindt: omdat er minder ruimte op de faculteit is verblijven studenten meer bij de horecaoutlets. Het Facilitair Bedrijf vervult die functie graag, maar zou het redelijk vinden ook daarvoor een compensatie te ontvangen. De USR erkent de rol die het Facilitair Bedrijf kan spelen.

7.2. Personeelskosten

Het Facilitair Bedrijf vormt een economische eenheid met de hele universitaire organisatie. Werknemers van het Facilitair Bedrijf vallen onder CAO van universiteiten. Voor werknemers is deze CAO voordeliger dan de CAO contractcatering. De USR heeft vernomen dat de universiteiten-CAO tot wel 30% duurder uit kan vallen dan de CAO contractcatering⁵. Dat lijkt op het eerste oog een groot getal, maar hier kunnen enkele kanttekeningen bij worden geplaatst. Allereerst kan door een juiste balans tussen flexwerkers en vaste medewerkers voorkomen worden dat er daadwerkelijk 30% meerkosten zijn aan personeel.

Voorts denkt de USR niet dat uitbesteding de geconstateerde problemen direct zal oplossen. Ook het Facilitair Bedrijf in eigen beheer zou in staat moeten zijn het hoofd boven water te houden en toch relatief goedkoop consumpties aan studenten kunnen verkopen die goed verkocht worden. Een aantal vaste lasten, zoals de hoge huurprijs, verandert niet bij uitbesteding. Het in eigen beheer houden van de restauratieve diensten kan ook flexibiliteit in de gehele universitaire gemeenschap ten goede komen.

De hogere personeelskosten kunnen opwegen tegen de voordelen die een Facilitair Bedrijf in eigen beheer kan bieden. Wel dient ook in eigen beheer de organisatie op alle vlakken gezond te opereren en dat blijkt op de Radboud Universiteit nu lang niet altijd het geval.

⁵ Hospitality Consultants, *Beheervormanalyse catering Radboud Universiteit Nijmegen eindrapportage*, 2 juli 2009.

8. Beoordeling consument (enquête)

Eind 2012 heeft de USR een enquête gelanceerd. Deze enquête was bedoeld om studenten en medewerkers van de Radboud Universiteit de restauratieve voorzieningen op de campus te laten beoordelen. Meer dan 750 mensen hebben hun mening gegeven over het Facilitair Bedrijf, zijn dienstverlening en de prijs en kwaliteit van het aanbod.

Uit de resultaten die hieronder uitgewerkt staan, is een aantal conclusies te trekken. Vooral wat betreft de prijzen komt een aantal zaken duidelijk naar voren. Zo ligt de prijs die studenten willen betalen voor een ontbijt op ongeveer €2,-, voor een lunch ongeveer €3,- en voor avondeten op ongeveer €4,-.

In dit gedeelte bespreekt de USR allereerst de gestelde vragen, daarna volgt een algemeen gedeelte, waarna achtereenvolgens het ontbijt, de lunch en het diner worden besproken. Tot slot volgt er een gedeelte over enkele concrete aanbevelingen die respondenten gaven.

8.1. Vragen enquête

De volgende vragen werden gesteld:

1. Ik ben een...
 - ... man
 - ... vrouw
2. Ik ben...
 - ... student aan de RU
 - ... medewerker aan de RU
3. Ik studeer aan of werk voor de medische faculteit?
 - Ja
 - Nee
4. Koopt u wel eens een ontbijt bij een van de horeca-outlets op de campus?
 - Ja
 - Nee

Waarom koopt u uw ontbijt niet op de universiteit?
(meerdere antwoorden mogelijk)

Ik ontbijt überhaupt niet

Ik ben in de ochtend (nog) niet op de universiteit gearriveerd

Openingstijden zijn niet ruim genoeg

De prijs is te hoog, want het maximumbedrag voor een ontbijt is voor mij €...

Het aanbod bevat me niet, ik mis...

Ik ontbijt thuis (direct) na het opstaan

Anders, want...

5. Wat zou u willen betalen voor een ontbijt dat u koopt op de campus?

€1,50 of minder

€2,-

€2,50

€3,-

€3,50

€4,-

€4,50

€5,-

€5,50

€6,-

€6,50

€7,-

€7,50

€8,- of meer

6. Vindt u het assortiment ruim genoeg om een ontbijt te kunnen vormen?

Ja

Nee, want ik mis...

7. Koop u weleens een lunch bij een van de horeca-outlets op de campus?

Ja

Nee

Waarom koopt u uw lunch niet op de universiteit?

(meerdere antwoorden mogelijk)

Ik lunch überhaupt niet

Ik ben in de middag (nog) niet op de universiteit gearriveerd

De prijs is te hoog, want het maximumbedrag voor een lunch is voor mij €...

Het aanbod bevat niet, ik mis...

Anders, want...

8. Wat zou u willen betalen voor een lunch die u koopt op de campus?

€1,50 of minder

€2,-

€2,50

€3,-

€3,50

€4,-

€4,50

€5,-

€5,50

€6,-

€6,50

€7,-

€7,50

€8,- of meer

9. Vindt u het assortiment ruim genoeg om een lunch te kunnen vormen?

Ja

Nee, want ik mis...

10. Luncht u weleens warm in De Refter?

Ja

Nee

11. Koopt u wel eens een avondmaaltijd bij De Refter?

Ja

Nee

Waarom koopt u uw avondeten niet bij De Refter?

(meerdere antwoorden mogelijk)

Ik diner überhaupt niet

Ik ben in de avond niet (meer) op de universiteit aanwezig

De prijs is te hoog, want het maximumbedrag voor een avondmaaltijd is voor mij €...

Het aanbod bevat met niet, ik mis...

De kwaliteit voldoet niet

Anders, want...

12. Wat zou u willen betalen voor een avondmaaltijd die u koopt op de campus?

€1,50 of minder

€2,-

€2,50

€3,-

€3,50

€4,-

€4,50

€5,-

€5,50

€6,-

€6,50

€7,-

€7,50

€8,- of meer

13. Zou u vaker een Reftermaaltijd nuttigen wanneer de prijs daalt?

Ja

Waarschijnlijk wel

Waarschijnlijk niet

Nee

14. Vindt u het assortiment ruim genoeg om een goede avondmaaltijd te kunnen kiezen?

Ja

Nee, want ik mis...

15. Welk cijfer geeft u de kwaliteit van de Reftermaaltijden?

1 – zeer slecht

2

3

4

5

6

7

8

9

10 – zeer goed

16. Zou u vaker een Reftermaaltijd nuttigen wanneer de kwaliteit verbetert?

Ja

Waarschijnlijk wel

Waarschijnlijk niet

Nee

17. Welk cijfer geeft u de restauratieve voorzieningen op de universiteit?

1 – zeer slecht

2

3

4

5

6

7

8

9

10 – zeer goed

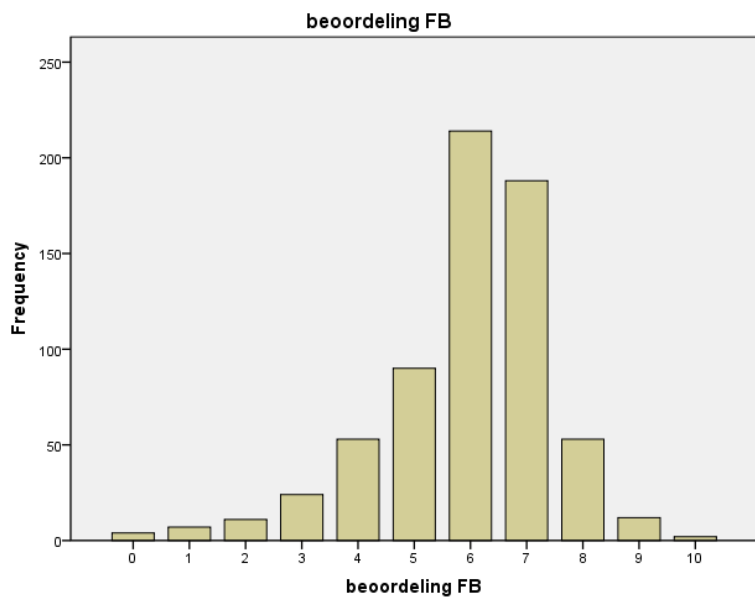
8.2. Algemeen

Een algemene opsomming van de resultaten die in dit gedeelte te vinden zijn, is geplaatst in de tabel hieronder.

'Prijs ontbijt' heeft betrekking op wat men wil betalen voor een ontbijt, 'prijs lunch' op wat men wil betalen voor een lunch en 'prijs avondeten' op wat men wil betalen voor avondeten. 'Beoordeling FB' weergeeft de resultaten van het cijfer dat de respondenten aan het Facilitair Bedrijf geven op een schaal van 1 tot 10. 'Beoordeling avondeten' heeft betrekking op de beoordeling van het avondeten in De Refter door studenten en medewerkers.

	Prijs ontbijt	Prijs lunch	Prijs avondeten	Beoordeling FB	Beoordeling avondeten
N Valid	219	580	664	658	664
Missing	487	126	42	48	42
Mean	2,2831	2,9379	3,8961	5,95	5,45
Median	2,0000	3,0000	4,0000	6,00	6,00
Mode	2,00	2,50	4,00	6	6

Het Facilitair Bedrijf wordt gemiddeld met een 6 beoordeeld. Hier kan vooral verbetering op worden geboekt door middel van een betere verhouding tussen prijs en kwaliteit. Dit komt zowel in de kwantitatieve als kwalitatieve vragen in de enquête naar voren. In onderstaande tabel staat de verdeling van de beoordeling van het Facilitair Bedrijf. Deze laat een gebruikelijke normaalcurve zien, concentrerend rond de 6.



8.2.1. Assortiment

Vindt u het assortiment ruim genoeg om een ontbijt te kunnen vormen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ja	153	21,7	69,9	69,9
Nee	66	9,3	30,1	100,0
Total	219	31,0	100,0	
Missing System	487	69,0		
Total	706	100,0		

Vindt u het assortiment ruim genoeg om een lunch te kunnen vormen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	,4	,5	,5
Ja	407	57,6	70,2	70,7
Nee	170	24,1	29,3	100,0
Total	580	82,2	100,0	
Missing System	126	17,8		
Total	706	100,0		

Vindt u het assortiment ruim genoeg om een goede avondmaaltijd te kunnen kiezen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	8	1,1	1,2	1,2
Ja	474	67,1	71,4	72,6
Nee	182	25,8	27,4	100,0
Total	664	94,1	100,0	
Missing System	42	5,9		
Total	706	100,0		

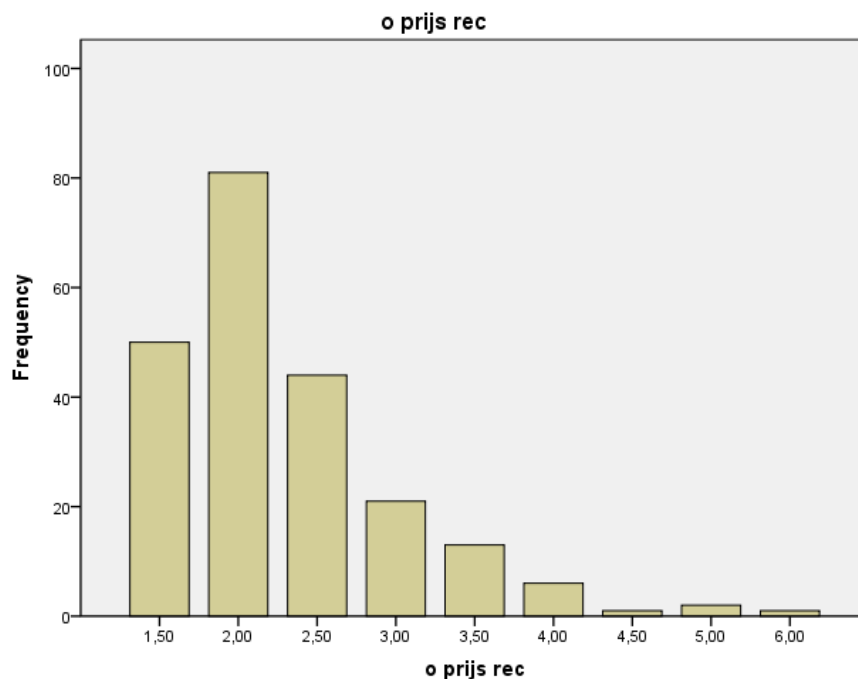
Uit de open vragen die betrekking hebben op het assortiment blijkt opvallend vaak dat de consument meer groenten in maaltijden zou zien. Daarnaast komen de termen 'friettent', 'frituur' en 'snacks' veel voor. Ook wordt regelmatig gepleit voor een diverser aanbod vegetarische producten en kwalitatief betere koffie.

8.3. Ontbijt

Hoewel het grootste deel van de respondenten (67%) weinig tot nooit ontbijt op de universiteit zijn er redenen om aan te nemen dat hier verbetering op geboekt kan worden. Een standaardontbijt voor een beperkte prijs zou hier een goed voorbeeld van kunnen zijn. Van de mensen die niet op de universiteit ontbijten geeft 24,6% aan dat dit (onder andere) aan de prijs ligt. De openingstijden lijken ruim genoeg en ook het aanbod lijkt voldoende. De overige mensen die niet op de universiteit ontbijten doen dit thuis.

Wat betreft de prijs is een opvallende piek te zien bij €2,-. In navolging van bijvoorbeeld de HEMA-ontbijtjes (à €1,-, populair onder studenten), zou het een goede optie kunnen zijn een standaardontbijt samen te stellen voor €2,-. Dit kan studenten vroeger naar de campus trekken voor een ontbijt, waarmee de omzet van het Facilitair Bedrijf verhoogd kan worden en er beter gebruik gemaakt kan worden van de vroege openingstijden die het Facilitair Bedrijf, specifiek De Refter, kan bieden.

Redenen niet ontbijten op campus		
Deze vraag is gesteld aan respondenten die aangeven niet op de campus te ontbijten. Omdat per persoon meerdere antwoorden ingevuld konden worden, tellen de percentages op tot boven de 100.		
Ontbijt niet	5,4	5,40%
Is nog niet aanwezig	26,6	26,60%
Openingstijden te krap	2,8	2,80%
Prijs te hoog	23,2	23,20%
Aanbod te beperkt	5,2	5,20%
Eet thuis	73,8	73,80%
Overig	3	3,00%
	140	140,00%

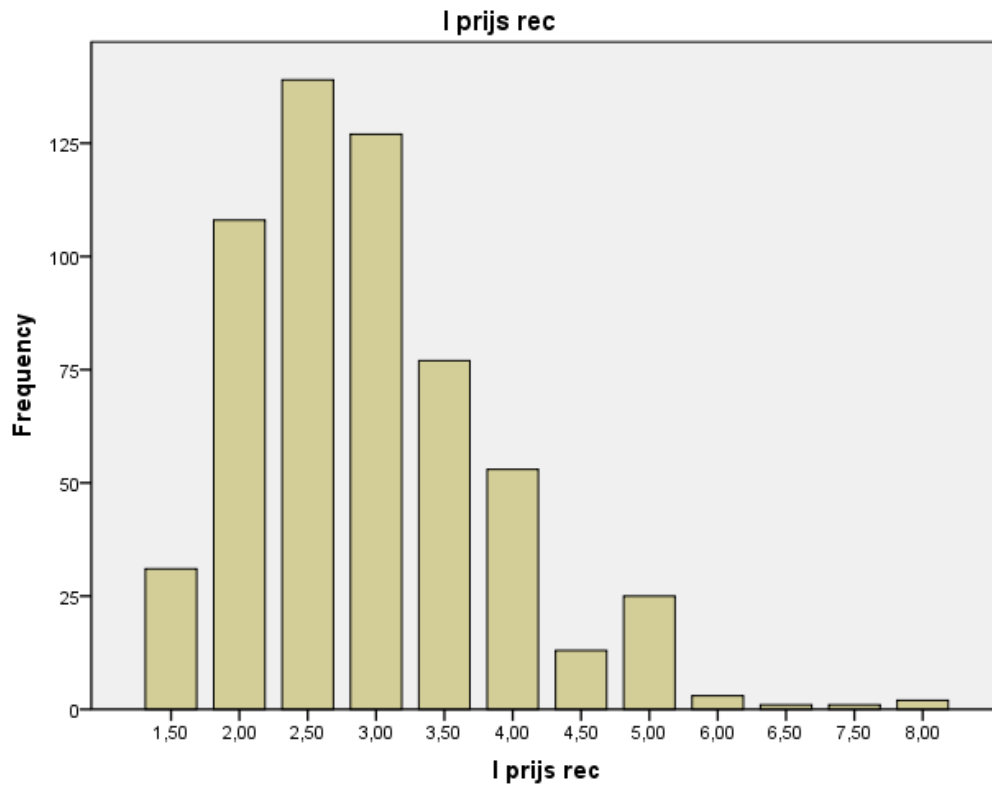


(o prijs rec = het bedrag dat respondenten willen betalen voor een ontbijt)

8.4. Lunch

13% van de mensen geeft aan nooit op de universiteit te lunchen. De reden die de respondenten aandragen om niet op de campus te lunchen is voornamelijk de prijs (67%). Het bedrag dat respondenten over hebben voor een lunch is normaal verdeeld rondom €2,50 à €3,-.

10% van de respondenten geeft aan dat het assortiment niet volstaat voor een lunch.



(I prijs rec = het bedrag dat respondenten willen betalen voor een lunch)

Redenen niet lunchen campus

Deze vraag is gesteld aan respondenten die aangeven niet op de campus te lunchen. Omdat per persoon meerdere antwoorden ingevuld konden worden, tellen de percentages op tot boven de 100.

Luncht niet	1,1	1,10%
Niet aanwezig	6,8	6,80%
Prijs te hoog	67	67,00%
Aanbod te beperkt	9,1	9,10%
Overig	25	25,00%
	109	109,00%

8.5. Diner

63,7% van de respondenten geeft aan wel eens in De Refter te dineren.

Wat betreft het avondeten zijn er een aantal duidelijke uitkomsten van de enquête.

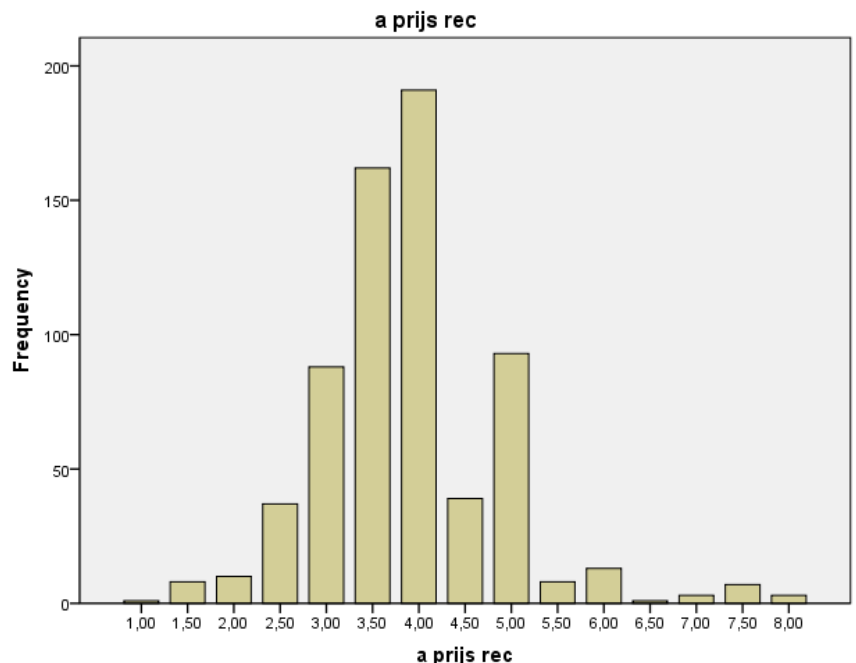
Allereerst treedt hier het grootste verschil op tussen medewerkers en studenten. Medewerkers zijn bereid significant meer te betalen dan studenten voor een avondmaaltijd (structureel zo'n €1,- verschil). Daarnaast is er een sterke daling in de vraag te zien zodra de prijs van een maaltijd boven de €4,- komt. Vooral voor studenten lijkt dit een omslagpunt te zijn waarop men op zoek gaat naar een andere invulling van het avondeten, meestal thuis.

Verder komt bij de avondmaaltijden ook de kwaliteit sterk naar voren als reden niet te dineren in De Refter. 36% van de respondenten die niet in De Refter dineert geeft dit aan als reden. Dit impliceert dat als de kwaliteit van de maaltijd verbetert, meer mensen in De Refter zullen dineren. Verbetering van de kwaliteit kan twee dingen omvatten. Allereerst kan het gaan om daadwerkelijke verbetering van de kwaliteit. Ten tweede kan het ook gaan om een verbetering van de reputatie. Consumenten kunnen een vooroordeel hebben: een Reftermaaltijd is per definitie slecht. Dit is iets wat niet goed vast te stellen valt. Desalniettemin bestaat de indruk dat er een sterke discrepantie is tussen reputatie en prestatie. Aanbeveling verdient dan ook te kijken naar mogelijkheden om de reputatie van de maaltijden te verbeteren. Hierbij kan gedacht worden aan presentatie van de maaltijd (bijvoorbeeld aantrekkelijke afbeeldingen).

Redenen niet avondeten campus

Deze vraag is gesteld aan respondenten die aangeven niet op de campus te dineren. Omdat per persoon meerdere antwoorden ingevuld konden worden, tellen de percentages op tot boven de 100.

Eet geen avondeten	0,8	0,80%
Niet aanwezig op campus	48,8	48,80%
Prijs te hoog	45,9	45,90%
Aanbod te beperkt	8,3	8,30%
Kwaliteit te laag	36,8	36,80%
Overig	11,2	11,20%
	151,8	151,80%



(a prijs rec = het bedrag dat respondenten willen betalen voor een avondmaaltijd)

8.6. Concrete aanbevelingen naar aanleiding van enquête

Na elk onderdeel in de enquête (ontbijt, lunch, diner) is gevraagd wat er nog gemist werd. Hieruit zijn veel concrete aanbevelingen gekomen. Voorbeelden van deze aanbevelingen zijn 'muesli', 'vis' en 'magere smeerkaas'. Deze heeft de USR aan het Facilitair Bedrijf verstrekt. Het Facilitair Bedrijf gaat hiermee aan de slag.

In grote lijn kwam naar voren dat in het middensegment te weinig aanbod is; pistoletjes gezond of brie om maar wat te noemen, zijn niet beschikbaar.

8.6.1. Slotvraag

De slotvraag was een open vraag: "wat wilt u verder nog (ter suggestie) kwijt aan de Universitaire Studentenraad?"

Respondenten kwamen hier met een grote diversiteit aan op- en aanmerkingen, die u in onderstaande tabel vindt. De top 5 is vetgedrukt.

Opgemerkt dient te worden dat na iedere categorie (ontbijt, lunch, avondeten) ook een open vraag volgde. Hier werden duidelijk andere dingen genoemd dan in de slotvraag. Te denken valt hierbij aan meer diversiteit in het vegetarische aanbod, meer mogelijkheden voor mensen met een allergie, grotere diversiteit aan broodjes, meer gezonde producten (groente), betere koffie, meer snacks en eigenlijk vooral meer diversiteit in algemene zin.

Betere koffie	5
Capaciteit (zitplaatsen)	16
Concurrentie bevorderen	13
De Fest	2
Diversiteit algemeen	12
Diversiteit broodjes	14
Duurzaamheid/biologisch	7
Gezondere maaltijden	13
HAN	8
Hoeveelheid reftermaaltijd (weinig)	7
Hoeveelheid reftermaaltijd (goed)	2
Kleffe verpakte broodjes	4
Kwaliteit reftermaaltijd	22
Openingstijden verruimen	18
Prijs fruit te hoog	4
Prijs koffie	9
Prijs-kwaliteit	49
Prijs te hoog/studentenkorting	124
Sfeer	6
Studeren op de campus	5
Tandheelkunde	4
Temperatuur reftermaaltijd	2

Uitbesteden	3
Veganistisch aanbod	2
Verse producten ook buiten pauze	2
Vrijdagsluiting	3
Wachtrijen	3

Deel 2: visie op restauratieve voorzieningen

9. Visie van de USR

In dit hoofdstuk worden enkele aanbevelingen gedaan voor het Facilitair Bedrijf die voortkomen uit de visie van de USR op het Facilitair Bedrijf. Het is bedoeld als handvat voor beleidswijzigingen in de komende jaren. Daarbij is het vooral belangrijk om de functie van het Facilitair Bedrijf in het 'leven' op de campus voor ogen te houden.

9.1. Scheiding naar functies

Naast eten en drinken bieden de restauratieve voorzieningen ook plek voor overleg tussen studenten, gezelligheid en werk. Volgens de USR is het van belang dat er goed wordt nagedacht over functies die een outlet heeft.

In de ogen van de USR is de centrale taak van de restauratieve voorzieningen op de universiteit om studenten en medewerkers de mogelijkheid te bieden tegen lage kosten voor langere tijd op de campus te verblijven door betaalbaar, goed en gezond eten en drinken aan te bieden. Een secundaire taak van de restauratieve voorzieningen betreft de ontmoetings- en ontspanningsfunctie, die gecombineerd kan gaan met luxere en duurdere artikelen. Het is belangrijk deze verschillen te onderkennen en hierop in te spelen. Verschillende outlets op de campus kunnen verschillende functies hierin vervullen.

9.2. Flexibel inzetbare ruimtes en gebruik van ruimtes

De drukte in de restauratieve diensten kent een duidelijk piekmoment in de pauze. Buiten de pauze worden ruimtes weinig gebruikt. Door de ruimtes flexibel in te zetten, hebben studenten meer studieruimte en worden meters beter gebruikt. De outlets vervullen in de praktijk naast eetgelegenheid een bredere sociale functie. Deze potentie kan verder worden benut.

De Refter biedt als grote locatie bijvoorbeeld de mogelijkheid om delen van de zaal op een andere manier in te richten dan andere delen. Zo is op dit moment al gekozen om de bovenverdieping van De Refter meer geschikt te maken als werkplek, met extra stopcontacten en ronde tafels. Dit kan echter nog verder doorgetrokken worden. Zo kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van loungebanken en ander meubilair om De Refter aantrekkelijker te maken als zitplaats voor overleg, studie en ontspanning. Dit kan ook de omzet van outlets buiten de piekuren vergroten. Met bijvoorbeeld grote plantenbakken op wielen kan er gemakkelijk en flexibel scheiding worden gemaakt in ruimtes, waar op piekmomenten de kleinere ruimtes in no time naar een grote eetruimte kunnen worden getransformeerd.

Door de outlets neer te zetten als ontmoetingsplaatsen of studieplaatsen buiten de centrale pauzetijden kan een breder publiek worden aangetrokken en meer worden verkocht. Het succes van een gezellige omgeving is al te zien bij de outlet Het Gerecht, maar ook in beide cafés.

9.3. Betrek studenten

Verder ziet de USR voor de restauratieve voorzieningen veel mogelijkheden bij het betrekken van studenten bij de bedrijfsvoering. Studenten zijn goedkope, maar goed opgeleide krachten die meer dan bereid zijn een bijbaantje op de campus te vervullen. Enerzijds helpen studenten kosten te drukken. Anderzijds zorgen studenten ervoor dat de restauratieve dienst goed in contact staat met hun grootste afnemers: de studenten.

9.4. Avondmaaltijden in buffetvorm

In het kader van een efficiënte en eenvoudige maaltijd die wel biedt wat studenten ervan verwachten kan ook gekozen worden voor een buffetvorm bij de warme maaltijden. Dit biedt klanten de mogelijkheid zelf te bepalen hoeveel zij op willen scheppen en hoe zij hun maaltijd vorm willen geven. Dit is op meerdere universiteiten en hogescholen reeds het geval. De standaardmaaltijden zoals die nu geserveerd worden in De Refter volstaan niet voor iedereen qua hoeveelheid, terwijl ze voor anderen erg ruim bemeten zijn.

9.5. Variatie in productaanbod

De USR denkt dat het Facilitair Bedrijf nog een slag kan maken in het productaanbod. Variatie in aanbod biedt bezoekers de gelegenheid nieuwe producten uit te proberen en biedt zo het Facilitair Bedrijf de mogelijkheid continu haar aanbod te evalueren en aan te passen aan de laatste wensen van de klanten. De USR kan geen detaillistisch advies uitbrengen wat betreft het assortiment, maar wil het Facilitair Bedrijf graag aanmoedigen decentraal verschillende opties uit te proberen en regelmatig (tijdelijk) nieuwe producten toe te voegen aan het assortiment. Outletmanagers kunnen zodoende nieuwe producten uitproberen, waarna *best practices* kunnen worden uitgewisseld.

9.6. Samenvatting

Al met al pleit de USR voor een flexibel Facilitair Bedrijf dat zichzelf door middel van variatie en differentiatie in aanbod en locaties blijft ontwikkelen en continu bij zichzelf te rade gaat wat studenten en medewerkers van de restauratieve voorzieningen verwachten en hoe het Facilitair Bedrijf daarop kan insprijnen.

Deel 3: conclusies en aanbevelingen

10. Conclusies

De huidige situatie kan omschreven worden als zorgwekkend. De ingezette koers leidt tot een onhoudbare situatie op lange termijn, waardoor het Facilitair Bedrijf financieel onhoudbaar kan worden.

Het Facilitair Bedrijf heeft de prijzen regelmatig verhoogd. Daarin is inmiddels echter een grens overschreden. Er is te weinig rekening gehouden met de prijselasticiteit van de vraag. De prijsverhogingen hebben niet geleid tot een stijging van de omzet, maar juist tot een omzet- en winstdaling. Insteek van de prijsverhoging was een verhoging van de opbrengsten. Prijsstijgingen zijn dus niet de oplossing: door een grotere omzet te realiseren kan de financiële positie van het Facilitair Bedrijf worden verbeterd, terwijl de geboden service wordt uitgebreid of behouden blijft.

Verder kan het Facilitair Bedrijf op sommige onderdelen omschreven worden als 'vastgeroest'. Er is onvoldoende ondernemersgeest. Dit geldt vooral met betrekking tot het assortiment. Er wordt onvoldoende ingespeeld op de veranderende wensen van de consument. Het Facilitair Bedrijf is van mening dat klanten moeten komen met suggesties. Dit is een onredelijke verwachting. Het Facilitair Bedrijf moet zelf actief opzoek naar input. Ook kunnen ideeën op worden gedaan bij restauratieve diensten op andere universiteiten en hogescholen. Er is te weinig diversiteit in het assortiment. Voornamelijk bij de lunch wordt het 'middensegment' (goedkopere, eenvoudige broodjes) gemist. Ook worden er weinig mogelijkheden geboden aan outletmanagers. Het komen met suggesties is onaantrekkelijk door de lastige procedures.

Het Facilitair Bedrijf ziet social media als belangrijk, maar heeft moeite met de invulling hiervan.

Onder studenten(organisaties) heerst grote onbekendheid over de mogelijkheden die het Facilitair Bedrijf biedt met betrekking tot catering. Ook maken afdelingen van de Radboud Universiteit nog niet altijd gebruik van het Facilitair Bedrijf.

Zitplaatsen in de horecaoutlets zijn voornamelijk bezet tussen 12.00 uur en 14.00 uur. Daarbuiten worden zitplaatsen onvoldoende benut.

De huur die betaald moet worden voor horecaoutlets is hoog. Dankzij het solidariteitsprincipe betaalt het Facilitair Bedrijf meer dan de werkelijke waarde. Het Facilitair Bedrijf houdt het, voornamelijk door de hoge huurprijzen, voor onmogelijk om kostendekkend te zijn. Kostendekkendheid lijkt, zonder veranderingen, inderdaad niet mogelijk. Factoren die hier voor zorgen zijn, zoals beschreven, onder andere de huurprijs, de gevolgen van de prijsstijgingen en de stijgende prijzen voor grondstoffen (zoals die van brood) en de hogere prijzen voor biologische producten. Deze prijsstijgingen kunnen niet worden doorberekend en leiden dus tot een lagere marge, terwijl het Facilitair Bedrijf de komende jaren meer moet bezuinigen. Het is onduidelijk hoe dit verder vorm kan krijgen.

Uit de gehouden enquête onder de klanten van het Facilitair Bedrijf komen vooral wat betreft de prijzen een aantal zaken duidelijk naar voren. Zo ligt de prijs die men wil betalen voor een ontbijt op ongeveer €2, voor een lunch ongeveer €3,- en voor avondeten op ongeveer €4,-. Het Facilitair Bedrijf wordt beoordeeld met een 6. Dit is voornamelijk te wijten aan de prijzen die als hoog ervaren worden (ten opzichte van kwaliteit). Verder hebben vooral studenten talrijke suggesties gedaan, die aan het Facilitair Bedrijf zijn verstrekt.

De USB wil ook concluderen dat uitbesteding niet per se een oplossing is voor de problemen. Een aantal vaste lasten blijft gelijk; wel kan een externe partij werknemers goedkoper laten werken onder de CAO contractcatering. Het in eigen beheer houden van restauratieve diensten komt weer ten goede aan flexibiliteit. Die moet dan wel worden uitgebuit en succesvol worden ingezet. Het Facilitair Bedrijf zou het hoofd boven water moeten kunnen houden, zolang het maar voldoende afzet weet te genereren en niet wordt belast met extensief hoge (huur)kosten.

11. Aanbevelingen en samenvatting

11.1. Prijsverlaging

Meer producten verkopen met een kleinere winstmarge leidt uiteindelijk tot meer winst. De enquête laat zien dat wanneer de prijs van een warme maaltijd €4,- bedraagt, significant meer mensen een warme maaltijd zullen nuttigen. Een prijsverlaging is, in elk geval waar het de warme maaltijd betreft, sterk aanbevolen. De USR pleit ervoor om de avondmaaltijden voor een bedrag van €4,- aan te bieden.

11.2. Gebruik Facilitair Bedrijf als cateraar

Organisatieonderdelen van de Radboud Universiteit maken nog immer gebruik van externe cateraars. Dit is onwenselijk, daar het geld beter binnen de organisatie kan blijven.

Het verdient aanbeveling dat het college van bestuur er zorg voor draagt voorkomende gevallen in kaart te brengen en de verantwoordelijken hierop aan te spreken en te stimuleren of te verplichten gebruik te maken van het Facilitair Bedrijf.

Daarnaast dient het Facilitair Bedrijf zich meer te profileren als goede cateraar, waar goede, voordelige afspraken mee te maken zijn. Studenten(organisaties) kunnen gebruik maken van het Facilitair Bedrijf als cateraar. Er zijn voorbeelden bekend waarbij het Facilitair Bedrijf de voordeligste cateraar bleek. Dit is echter onbekend, zowel bij studentenorganisaties als binnen andere onderdelen van de universiteit. Het is de taak van het Facilitair Bedrijf om zijn producten aan de man te brengen.

11.3. Vrijheid outletmanagers

Outletmanagers weten goed wat er speelt op de werkvloer en wat de wensen van de consument zijn. Zij kunnen goede ideeën hebben en moeten de gelegenheid krijgen deze (eenvoudiger) uit te kunnen voeren. Vertrouwen is hierbij belangrijk. Werknemers kunnen anders gedemotiveerd raken, allereerst omdat de outlet die zij runnen niet opbrengt wat het zou kunnen opbrengen, maar daarnaast omdat zij geen eigen ruimte krijgen om te ondernemen. Outletmanagers hebben een goed zicht op de wensen van studenten (en medewerkers). Wanneer zij zelf regelmatig (kleine) wijzigingen aanbrengen in het eigen aanbod van producten kunnen vervolgens best practices tussen de verschillende outlets uitgewisseld worden.

11.4. Assortiment

Het aanbieden van (nieuwe) producten wordt centraal aangestuurd en het assortiment van verschillende outlets wordt centraal bepaald. Naar mening van de USR zou het echter beter zijn om innovatie en aanbodkeuze op een lager niveau plaats te laten vinden, zoals hiervoor onder 11.3 wordt besproken. Op deze manier kan op verschillende plaatsen op de campus worden geëxperimenteerd met het aanbod, waardoor meer verschillende opties worden bekeken en de beste vernieuwingen vervolgens kunnen worden overgenomen door andere outlets. Innovatie gaat op die manier sneller, waardoor het aanbod van het Facilitair Bedrijf beter aan kan sluiten op de vraag van studenten. Zodra een product succesvol is of blijkt, moet dit product juist ook elders op de campus verkocht mogen worden en niet in slechts één outlet beschikbaar zijn.

Een concreter adviespunt over het aanbod betreft het middensegment. Naar idee van de USR mist in het aanbod van het Facilitair Bedrijf een middensegment met eenvoudige, voorbelegde broodjes voor een acceptabele prijs. Dit segment kan wel voorzien in het gemak en de extra service van voorbelegde broodjes, maar voor een aanzienlijk lagere prijs dan de luxe belegde broodjes. De USR adviseert hierbij vooral om te kijken naar het aanbod van de HAN: er is een goedkoop segment (bolletjes kaas of ham en krentenbollen), een middensegment (pistoletjes gezond, kip-kerrie, brie, filet et cetera) en een luxe segment. Het Facilitair Bedrijf biedt alleen maar een luxe segment aan. Wel zijn een aantal losse elementen uit een goedkoop segment beschikbaar, maar door sneetjes brood, plakken kaas en boterkuipjes apart te verkopen kan de prijs van een boterham met kaas toch bijster hoog uitvallen.

11.5. Huur

De USR zet vraagtekens bij de wenselijkheid van de situatie waarin het Facilitair Bedrijf middels zijn huur bijdraagt aan de betaalbaarheid van andere locaties. Normaal gesproken vindt er herverdeling plaats binnen de verschillende onderdelen van de universiteit. In het geval van het Facilitair Bedrijf echter betaalt uiteindelijk vooral de consument bij een aankoop eigenlijk voor bijvoorbeeld het USC en de laboratoria. Het verdient de voorkeur een oplossing te vinden voor deze situatie, bijvoorbeeld door het Facilitair Bedrijf uit universitaire middelen te compenseren voor het gedeelte van zijn huur dat voor herverdeling bestemd is.

11.6. Personeel

De USR constateert dat de CAO van universiteiten meer kosten oplevert dan een CAO contractcatering. Door echter een gezonde balans te houden tussen vaste medewerkers en flexwerkers/studenten kunnen de meerkosten binnen de perken blijven en opwegen tegen de voordelen die het in eigen beheer houden van de restauratieve dienst kan bieden.

11.7. Communicatie

Communicatie met de klant is belangrijk. De laatste tijd zijn initiatieven ontwikkeld op het gebied van social media. Dit is een goede ontwikkeling die doorgezet en uitgebreid dient te worden. Daarnaast is het zaak om aan onderdelen van en organisaties verbonden aan de universiteit goed te communiceren wat mogelijk is wat betreft de catering. Projecten die het Facilitair Bedrijf concurrerend kan aanbieden moeten zoveel mogelijk binnengehaald worden en organisaties en onderdelen dienen goed op de hoogte te zijn van de mogelijkheden hierover. Hier ligt een duidelijke taak voor het Facilitair Bedrijf.

11.8. Gebruik ruimtes

Maak outlets ook aantrekkelijk buiten de centrale pauzetijden. Veel consumpties kunnen gedurende de hele dag worden aangeboden. Daarnaast hebben horecavoorzieningen ook een sociale functie die kan worden uitgebuit. Maak van de outlets een ontmoetingsplaats of een flexruimte, waardoor er gestudeerd kan worden. Doordat studenten aanwezig zijn, komen zij sneller in de verleiding toch iets aan te schaffen. Bij beide cafés is succes van het gebruik als ontmoetingsplek reeds zichtbaar.

11.9. Openingstijden

Studenten verblijven steeds langer op de campus. Er worden, als gevolg van de onderwijsintensivering, meer colleges gegeven en daarnaast worden de openingstijden van de Universiteitsbibliotheek (UB) keer op keer verder verruimd. Studenten verblijven ook op de campus om te studeren zonder dat er colleges zijn.

Hier liggen kansen voor de restauratieve dienst die zij kan uitbuiten om meer afzet te genereren. Zeker het aanbod van broodjes, snacks en soep zou eigenlijk continu beschikbaar moeten zijn en niet enkel in de pauzetijd, zoals nu bij De Refter wel het geval is.

's Vrijdagmiddags zou De Refter niet gesloten mogen zijn omdat er te weinig bezoekers zijn. Het Facilitair Bedrijf dient zijn producten juist te verkopen en klanten te trekken. Wanneer een horecaonderneming te maken krijgt met dalende bezoekersaantallen dient de onderneming te kijken hoe meer klanten getrokken kunnen worden; sluiting is geen optie. Daarbij blijven de vaste lasten immers vrijwel gelijk. De USR pleit ervoor De Refter als vanouds op vrijdagmiddagen geopend te houden.