

---

**Toekomstverkenning**

**Bedrijfschap**

**Horeca en Catering**

---

---

## Inhoudsopgave

---

1. Inleiding .....	3
2. De deelnemende organisaties .....	3
3. Omgevingsanalyse.....	4
4. De koers van het Bedrijfschap Horeca en Catering.....	5
4.0. Algemeen.....	5
4.1. Het bedrijfschap en haar werkingssfeer (instellingsbesluit).....	5
4.2. Missie en doel.....	7
4.3. Hoofdtaken met een specifieke invulling per branche .....	7
4.4. Uitgangspunten van de organisatie .....	8
5. Governance .....	9
5.1 Transparantie naar de ondernemer .....	9
5.2 Transparante Organisatie .....	10
6. Vernieuwing van het bedrijfschap.....	11
7. Tot slot.....	12

---

## 1. Inleiding

---

Het bestuur van het Bedrijfschap Horeca en Catering heeft begin 2005 het besluit genomen om een "evenwichtige evaluatie van de kerntaken van het bedrijfschap" uit te voeren. Deze kerntaken zijn vastgelegd in de notitie Taak en Toekomst van het Bedrijfschap Horeca en Catering, nader uitgewerkt in de Beleidsnota 2003-2005. Daarbij wordt het kader gevormd door de keuzes uit 2001 en daarna.

Om dit te realiseren is door het bestuur een klankbordgroep gevormd die uitvoering heeft gegeven aan de evaluatie, met als hoofdbestanddeel een onderzoek onder gebruikers van het bedrijfschap. Het evaluatierapport is vooral een weergave van een 31-tal gestandaardiseerde interviews, gehouden onder gebruikers binnen de dragende organisaties en niet aangesloten organisaties.

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie is binnen de klankbordgroep en het bestuur van gedachte gewisseld over de implicaties. Nader overleg en onderzoek binnen het bedrijfschap, evenals een trendanalyse hebben geleid tot deze notitie. Parallel aan dit bestuurlijke traject loopt het traject van de toekomstverkenningen, geïnitieerd door het Kabinet, het ministeriele traject.

In juli 2005 heeft het bestuur van het Bedrijfschap besloten om het ministeriële en het bestuurlijke traject in elkaar te schuiven. Onderhavig document is te lezen als een weergave van deze twee trajecten.

Op 1 oktober 2008 heeft het bestuur van het Bedrijfschap aan de hand van de notitie 'Evaluatie en actualisering Toekomstverkenning Bedrijfschap Horeca en Catering' de Toekomstverkenning uit 2005 geëvalueerd en, indien van toepassing, aangevuld met de actuele stand van zaken. Hierbij bleek dat de Toekomstverkenning op vele gebieden aansluit bij de situatie in 2008. Waar sprake is van toevoegingen, aanpassingen of kanttekeningen worden deze, inclusief de standpunten van het bestuur, in kaders in deze Toekomstverkenning weergegeven.

---

## 2. De deelnemende organisaties

---

**Koninklijk Horeca Nederland** is de grootste brancheorganisatie voor de horecaondernemer en telt 20.000 leden. De leden vertegenwoordigen ongeveer 70% van de loonsom van horecabedrijven in Nederland. Ruim 65% van de werknemers in de horeca is werkzaam bij de leden van Koninklijk Horeca Nederland.

**De leden van brancheorganisatie Veneca** verzorgen op basis van een duurovereenkomst de restauratieve diensten bij bedrijven, overheid of instellingen ruim 2 miljoen maaltijden per dag. Het meest herkenbaar daarbij is het verstrekken van eten en drinken aan grote groepen mensen. De bekendste vorm van contractcatering is bedrijfscatering. Naast bedrijfscatering zijn de bij Veneca aangesloten bedrijven actief in institutionele catering en catering voor luchtvaartmaatschappijen (inflightcatering). De contractcateraar doet echter meer. Hij kan ook zorgen voor de personele organisatie, de assortimentsamenstelling, de administratie rondom voedsel- en drankvoorziening en advisering over andere aanvullende dienstverlening. Veneca telt 15 leden die landelijk actief zijn.

In 2008 is Veneca na een formele procedure uit het Bedrijfschap gestapt. De hierdoor vrijgekomen zetel in het bestuur is overgenomen door Koninklijk Horeca Nederland. Met het vertrek van Veneca vervalt deze naam als deelnemende organisatie binnen het Bedrijfschap in deze gehele Toekomstverkenning.

**De leden van brancheorganisatie RECRON** kenmerken zich door voor meer dan 50% van hun omzet, het aanbieden van gelegenheid tot verblijfsaccommodatie, niet zijnde een hotel, het aanbieden van gelegenheid tot zwemmen, al dan niet in combinatie met diverse voorzieningen, het aanbieden van sportieve en recreatieve activiteiten die hoofdzakelijk in de buitenlucht plaatsvinden en het aanbieden van een product of dienst op het gebied van recreatie en/of cultuur dat binnen één dag kan worden afgenomen. Bij al deze activiteiten vormt het verstrekken van voedsel en drank als nevenactiviteit een integraal onderdeel.

**FNV Horecabond en CNV Bedrijvenbond** zijn de werknemersorganisaties binnen onderhavige branches en bestrijken het gehele gebied van de brancheorganisaties.

Vakbond De Unie heeft in 2008 de SER verzocht om toetreding tot het bestuur van het Bedrijfschap. De SER heeft dit verzoek niet kunnen honoreren, omdat De Unie in verhouding tot de beide andere werknemersorganisaties niet groot genoeg was om op basis van de verdeling naar ledenaantal een bestuurszetel toegewezen te krijgen.

---

### 3. Omgevingsanalyse

---

Het bedrijfschap bevindt zich in een krachtenveld tussen de brancheorganisaties Koninklijk Horeca Nederland, Veneca en RECRON (Vereniging van Recreatieondernemers Nederland), de werknemersorganisaties FNV Horecabond en CNV Bedrijvenbond, overheid, niet georganiseerden en als afgeleide de consumenten, met elk een andere focus (zie schema). De taak van het bedrijfschap ligt opgesloten in wat brancheorganisaties, overheid en werknemersorganisaties wel willen weten en regelen, maar dat niet zelf uitvoeren.

De participerende organisaties binnen het Bedrijfschap Horeca en Catering zijn professioneel van aard en mogen gezien worden als vertegenwoordigende instanties van hun branches. In die zin doen zij al veel zelf voor hun leden. Daarenboven zien zij het nut van een paritair en publiek lichaam als onderhavig PBO om gemeenschappelijk branche-informatie te vergaren, in het kader van zelfregulering, e.d. Een en ander wordt beschreven onder de hoofdtaken.

Specifiek ziet men het nut van een platform zoals onderhavig PBO om gezamenlijk koers te kunnen bepalen wanneer het om branchevervaging, arbeidsomstandigheden, e.d. gaat, zoals beschreven in de trendanalyse.



## 4. De koers van het Bedrijfschap Horeca en Catering

---

### 4.0. Algemeen

Kenmerkend voor het Bedrijfschap Horeca en Catering is dat er samengewerkt wordt door drie brancheorganisaties, te weten Koninklijk Horeca Nederland, Veneca en RECRON. Deze hebben in de basis gemeenschappelijke kenmerken, maar zijn vervolgens ook heel verschillend. Binnen de onderscheidende brancheorganisaties is ook nog eens sprake van een grote mate van diversiteit. De drie participerende brancheorganisaties en de werknemersorganisaties, Horecabond FNV en CNV Bedrijvenbond, zijn in het bedrijfschap Horeca en Catering vertegenwoordigd op basis van hun horeca activiteiten.

De brancheorganisaties en werknemersorganisaties zien het nut van een bedrijfschap dat inzoemt op de specifieke kenmerken van de branches die zij vertegenwoordigen. De diversiteit binnen deze branches is echter dusdanig dat er behoefte bestaat om dit ook gedifferentieerd te organiseren. Startend bij de manier van registreren wil iedere branche zich kunnen herkennen.

Men verwacht een (beperkt)aantal producten vanuit het bedrijfschap, die specifiek op de eigen doelgroep zijn ontwikkeld. De verwachting richt zich vooral op kwalitatieve objectieve, neutrale cijfermatige informatie, monitoring en onderzoek.

### 4.1. Het bedrijfschap en haar werkingssfeer (instellingsbesluit)

Het bedrijfschap is qua werkingssfeer (instellingsbesluit) gericht op horeca activiteiten. De drie brancheorganisaties en twee werknemersorganisaties zijn dan ook vertegenwoordigd binnen het Bedrijfschap Horeca en Catering op basis van die historie. De in het vorige hoofdstuk beschreven ontwikkeling om steeds meer te professionaliseren en daaruit voortvloeiend de wens om in te zoomen op de specifieke kenmerken van de branches vraagt om een nadere oriëntatie van de werkingssfeer.

#### 4.1.1. Werkingssfeerbepaling Instellingsbesluit 8 december 2003

In overeenstemming met artikel 2 lid 2 is het bedrijfschap Horeca en Catering ingesteld voor:

- a. de ondernemingen, waarin het hotel-, het pension, het restaurant-, het café-, het cafetaria-, het lunchroom- of het cateringbedrijf wordt uitgeoefend.
- b. de overige ondernemingen, waarin de verstrekking van logies, gepaard gaande met dienstverlening of de verstrekking van maaltijden, spijzen of dranken voor verbruik ter plaatse, als bedrijf plaats heeft.

Met het vertrek van Veneca is de werkingssfeer per 18 augustus 2008 formeel gewijzigd en luidt de gewijzigde tekst van artikel 2 lid 2 van het Instellingsbesluit:

Het bedrijfschap is ingesteld voor:

- a. de ondernemingen, waarin het hotel-, het pension-, het restaurant-, het café-, het cafetaria-, het lunchroom- of het partycateringbedrijf wordt uitgeoefend.
- b. de overige ondernemingen, waarin de verstrekking van logies, gepaard gaande met dienstverlening of de verstrekking van maaltijden, spijzen of dranken voor verbruik ter plaatse, als bedrijf plaats heeft.

Daarnaast speelt de vraag of 'Catering' in de naam van het bedrijfschap na het vertrek van Veneca nog gehandhaafd dient te worden. De mogelijke scenario's zullen worden uitgewerkt, waarna het bestuur hierover een beslissing kan nemen.

#### 4.1.2. RECRON in relatie tot de werkingssfeer

RECRON heeft vanaf de oprichting van het bedrijf bezwaar gemaakt tegen het feit dat zij onder de heffingsplicht van het schap moest vallen voor zover het haar zogenaamde 'horeca' activiteiten betrof. Horeca staat naar de mening van RECRON voor de afkorting van Hotel, Restaurant en Café bedrijf. Het kan naar de mening van RECRON nooit de bedoeling van de wetgever geweest zijn om onlosmakelijk aan een andere hoofdactiviteit (Recreatie aanbod) verbonden nevenactiviteiten (voedsel en drankverstrekking) uitsluitend voor dat laatste deel heffingsplichtig te zijn. In dat geval zou, naar de mening van RECRON, bijvoorbeeld de schoonmaakbranche eveneens heffingsplichtig dienen te zijn, daar ook schoonmaakactiviteiten een integraal onderdeel van de Horeca vormen. Deze partiële heffingsplicht betekende en betekent een zinloze heffing voor de leden van RECRON, aldus RECRON, daar de activiteiten en producten van het schap voor recreatieondernemers van geen waarde zijn. Reden waarom RECRON ernstige bezwaren heeft tegen de huidige werkingsfeer met de daaraan gekoppelde heffingsplicht.

RECRON tekent daarbij aan dat het voor haar een conditio sine qua non is om als brancheorganisatie te kunnen participeren in een nieuw te definiëren bedrijf, dat niet alleen de in haar CAO gedefinieerde bedrijven onder de werkingsfeer zullen worden gebracht, maar ook de bestuurlijke verantwoordelijkheid zo zal worden geregeld.

#### **4.1.3. Veneca in relatie tot de werkingsfeer**

Van oudsher is het bedrijf zoals in 4.1 omschreven qua werkingsfeer (instellingsbesluit) gericht op horeca activiteiten. Voor wat betreft contract catering dient daaraan toegevoegd te worden dat deze activiteiten naar aanleiding van een rechterlijke uitspraak inschrijfplichtig zijn. Bij contract catering kan de vraag gesteld worden of dit niet veel meer een facilitaire activiteit is, dan een horeca activiteit. Een positionering binnen de facilitaire dienstverlening (met schoonmaak, etc.) is een goede optie. Indien de werkingsfeer van het Bedrijf Horeca en Catering niet gewijzigd wordt, dan opteert de branche bij monde van Veneca voor een differentiatie naar de kenmerken van de branche binnen het schap.

#### **4.1.4. Koninklijk Horeca Nederland in relatie tot de werkingsfeer**

Koninklijk Horeca Nederland is vooral gericht op horeca activiteiten. Maar ook Koninklijk Horeca Nederland houdt zich steeds meer bezig met dag- en verblijfsrecreatie. In haar sector Toerisme vertegenwoordigt zij 250 leden en circa 800 deelnemers. De eerste prioriteit ligt voor Koninklijk Horeca Nederland bij het realiseren van een efficiënt en modern bedrijf op basis van de huidige werkingsfeer (horeca activiteiten). In 2<sup>e</sup> instantie kan onderzocht worden hoe de verdere professionalisering door verder in te zoomen op de branches gestalte kan krijgen in bijvoorbeeld een met RECRON te vormen 88a commissie gericht op recreatie. Zo dienen de branchedefinities omschreven te worden, dienen betrokken ondernemers akkoord te gaan en mag er geen sprake zijn van dubbele heffingen.

#### **4.1.5. Het bestuur in relatie tot de werkingsfeer**

Het bestuur kiest om verder te kunnen ontwikkelen en te vernieuwen voor invoering van artikel 88A commissies. Hiermede krijgen de branches de gelegenheid hun eigen kenmerken te ontwikkelen om daarmee de toegevoegde waarde van het bedrijf voor de diverse deelnemers te vergroten. Ten principale kiest een meerderheid in het bestuur van het Bedrijf Horeca en Catering in haar toekomstvisie voor een Bedrijf Horeca, Catering en Recreatie. Wel zal nadere definiëring van de werkingsfeer moeten plaatsvinden.

Gestart wordt met het veranderingsproces binnen het bedrijf (zie verder in deze toekomstverkenning) en de vorming van twee artikel 88A commissies. Een commissie Horeca (Koninklijk Horeca Nederland, RECRON en werknemersorganisaties) en een commissie Contract Catering (Veneca en werknemersorganisaties).

Na realisatie (eind 2006) van het zo noodzakelijke veranderingsproces binnen het bedrijf en de installatie van de twee genoemde artikel 88A commissies zullen gesprekken tussen Koninklijk Horeca Nederland, RECRON en werknemersorganisaties gevoerd worden om een artikel 88A commissie Recreatie rond recreatie activiteiten te definiëren en uit te werken.

Gelet op het uittreden van Veneca is de vorming van een artikel 88A commissie voor de contract catering niet meer aan de orde. De vorming van een artikel 88A commissie voor de recreatie wordt vooralsnog door het bestuur opgehouden. Afhankelijk van de besluitvorming hierover zijn twee scenario's mogelijk: ofwel de instelling van 88A commissies wordt verder uitgewerkt in deze Toekomstverkenning, de werkingssfeer in het Instellingsbesluit wordt uitgebreid en praktische zaken worden opgepakt, ofwel de 88A commissies worden in deze Toekomstverkenning weggelaten.

## **4.2. Missie en doel**

### **Het karakter van het bedrijfschap**

De ontwikkeling sinds de oprichting van de PBO's laat zien dat branches steeds meer professionaliseren en met hun brancheorganisaties en werknemersorganisaties steeds meer zelf een verregaande rol vervullen naar hun achterbannen en naar de overheid. Neemt niet weg dat het bestuur van het bedrijfschap het nut ziet van een bedrijfschap met betrekking tot de onafhankelijke ondersteuning en als een platform tussen bedrijfsleven (werkgevers en werknemers) en overheid. Wel verandert, zoals gesignaleerd, het gewenste karakter van het bedrijfschap. De geprofessionaliseerde branches stellen andere eisen en zullen over het algemeen meer zelf doen via hun brancheorganisaties.

De belangrijkste opdracht voor het bedrijfschap wordt om toegevoegde waarde te leveren op basis van erkenning van de kenmerken per branche. Alleen dan ondersteunt het bedrijfschap de ondernemingen om verder te kunnen professionaliseren, te ontwikkelen, in te kunnen spelen op veranderingen, etc. Daarmede ondersteunt zij de overheid om zich terug te kunnen trekken rond zaken als regelgeving (zelfregulering) en draagt zij bij aan een evenwichtige economische en (sociaal) maatschappelijke ontwikkeling.

#### *Missie*

Het bedrijfschap is een netwerkorganisatie van werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid, werkzaam voor horeca en contract catering. Het bedrijfschap werkt op volstrekt transparante, objectieve en professionele wijze aan de versterking van alle ondernemingen binnen de onderscheidende branches en de branches gezamenlijk. Het bedrijfschap staat open voor de geluiden uit de branche organisaties, de ongeorganiseerde ondernemers, de overheid en de samenleving.

#### *Doel*

Het doel van het bedrijfschap is om door middel van het genereren van relevante kennis en informatie bij te dragen aan een evenwichtige ontwikkeling van de branches en daar waar gewenst te fungeren als platform voor zelfregulering binnen de branches.

#### *Werkwijze*

De werkwijze van het bedrijfschap is dat zij haar opdracht uitvoert door goed te luisteren naar en te anticiperen op vragen vanuit de branches. Per branche of brancheorganisatie zal heel specifiek worden ingezoomd op de kenmerken en wensen. Het bedrijfschap bewaakt daarbij haar rol als objectief, neutraal en onafhankelijk orgaan.

## **4.3. Hoofdtaken met een specifieke invulling per branche**

Het bedrijfschap blijft goeddeels dezelfde taakgebieden bestrijken. Men zal echter komen tot een sterke vermindering van het aantal activiteiten en producten. Daarbij zullen activiteiten of producten veel meer gericht zijn op de kenmerken vanuit de branches. Zo zal de kwaliteit verbeteren, maar de kwantiteit drastisch afnemen.

De hoofdtaken van het bedrijfschap worden als volgt:

- Het bedrijfschap registreert kerncijfers van alle ondernemingen

- Het bedrijfschap verzamelt, analyseert en monitort op volstrekt neutrale en transparante wijze de branchecijfers

- Het bedrijfschap draagt bij aan de zelfregulering binnen de branches (terugtrekkende overheid)

Het bedrijfschap doet of laat onderzoek doen, zoals arbeidsmarktonderzoek  
Het bedrijfschap pleegt heffingen bij alle ondernemers binnen de branches

De hoofdtaken zullen worden uitgevoerd in lijn met het doel van het bedrijfschap. Concreet kan dit betekenen dat hoofdtaken vertaald naar activiteiten, door branches verschillend en in sommige gevallen niet worden ingevuld (differentiatie, art. 88A). De taken zijn goeddeels zoals ze zijn omschreven in de beleidsnota 2003-2005. Toegevoegd is de taak zelfregulering, die het bestuur ziet in verband met de terugtrekkende overheid, zoals blijkt uit de trendanalyse. Deze zelfregulering moet daarbij niet worden opgevat als 'het regelen bij verordening'

De branches kiezen ervoor om na de heffing en registratie vooral hun eigen specifieke accenten te leggen (art. 88A), middels doelheffingen.

Met betrekking tot *Horeca activiteiten* kiezen werkgevers en werknemers vooral voor het beheer van de Hotelclassificatie, monitoring, het volgen van marktrends, arbeidsmarktonderzoek en in zekere mate voor zelfregulering.

Met betrekking tot *Contract Catering activiteiten* kiezen werkgevers en werknemers voor monitoring, onderzoek en zelfregulering vanuit een branchespecifieke benadering. De branche heeft vooral behoefte aan analyses, voorspellingen en evaluaties met betrekking tot de (arbeids)markt. Daarnaast heeft men behoefte aan regulier onderzoek volgens een vast stramien naar de kansen en bedreigingen van de branche. Daarbij ook kijkend naar haar omgeving, zoals de detailhandel, schoonmaak en beveiliging. Verder heeft de branche behoefte aan onderzoek naar operationeel gerichte innovatie en ontwikkeling. Ook ziet men een taak voor het bedrijfschap als gesprekspartner naar de overheid.

Met betrekking tot *Recreatie activiteiten* hebben werkgevers en werknemers naast monitoring en zelfregulering, behoefte aan Bungalow, Camping en Groepsaccommodatie-classificatie. Tevens is er behoefte aan bedrijfsvergelijkingsystemen, arbeidsmarktonderzoek en imago-onderzoek.

*Gemeenschappelijk* ziet men, naast de taken die zijn genoemd ook vooral een taak voor het bedrijfschap op het gebied van (internationale) vergelijking van arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen.

In 2008 zijn de hoofdtaken van het Bedrijfschap nog steeds actueel en van toepassing op de organisatie. Te constateren valt dat er positieve stappen zijn gemaakt ten aanzien van de invulling van activiteiten ten behoeve van de werknemers(organisaties). Het bestuur is niettemin van mening dat de factor arbeid in het bedrijfschap een belangrijke plaats moet krijgen en dat werknemers er in dit stadium weer meer bij kunnen worden betrokken. In de begroting 2009 wordt sterk op de factor arbeid ingezet. Sociale innovatie heeft in 2008 veel aandacht gekregen en naar verwachting zal de meerwaarde hiervan in de komende tijd voor de werknemers aan duidelijkheid winnen.

#### **4.4. Uitgangspunten van de organisatie**

##### **4.4.1 Algemeen**

Binnen een organisatie gaat het boven de structuur vooral om de bemensing. Het bedrijfschap heeft dan ook behoefte aan medewerkers die op basis van hun persoonlijke deskundigheid vooral geïnteresseerd zijn in de branche(s) waarvoor ze werken. Op alle niveaus zal dit binnen de profielen haar weerklank moeten vinden en zal het accent liggen op het karakter dat bij een modern bedrijfschap past.

Kijkend naar de kenmerken die de verschillende branches vragen is het de kunst om het bedrijfschap zo in te richten dat hier optimaal effectief en efficiënt op ingespeeld kan worden. De taken die in ieder geval gezamenlijk voor de branches worden uitgevoerd (registratie, heffing) bepalen de basis van de organisatie. Verder zal het bedrijfschap, gezien ook het wisselende karakter van taken, vooral een projectorganisatie zijn.

Als uitgangspunten voor de nieuwe organisatie gelden:  
doorzichtige bestuurlijke structuur  
integrale bestuurlijke besluitvorming  
bestuurlijke aansturing op hoofdlijnen  
transparante geldstromen  
verdere professionalisering van de (beleid)uitvoering  
effectieve en efficiënte inzet van middelen

#### **4.4.2. Kaders voor de organisatie**

1. Het bedrijfsschap dient te werken binnen de kaders die het bestuur vaststelt.
2. Het bedrijfsschap wordt bestuurd door paritair Bestuur.
3. De organisatie dient slank, flexibel en van een hoog kwaliteitsniveau te zijn.
4. Het instituut zal waar nodig en mogelijk activiteiten uitbesteden aan derden. Uitbesteding is daarbij geen doel op zich, maar past bij een projectorganisatie met wisselende en gedifferentieerde taken.
5. Het instituut vervult haar rol vanuit een dienstverlenende en ondersteunende houding als partner, makelaar en adviseur.

#### **4.4.3. De basis voor vernieuwing**

De basis voor vernieuwing wordt gelegd in een slank, kwalitatief hoogwaardig en efficiënt functionerend bedrijfsschap. Het bestuur van het bedrijfsschap ziet het dan ook als haar eerste verantwoordelijkheid om in 2006 tot realisatie hiervan te komen .

De uitgangspunten zoals hierboven beschreven zijn in 2008 nog steeds dezelfde. De basis is gelegd: de rode lijn en koers zijn helder uiteengezet en worden gevolgd. Na een periode van vernieuwingen en de bijbehorende implementatie heeft het Bedrijfsschap zichzelf nu als doel gesteld nog verder te willen verfijnen. Dit is de volgende slag voor het Bedrijfsschap. Deze slag dient de basis te borgen en stimuleert de organisatie en haar werknemers zichzelf te blijven ontwikkelen in lijn met de Toekomstverkenning. Hierbij ligt het accent op (interne) innovatie, professionalisering, ontwikkeling en creativiteit. Een goed voorbeeld van deze slag is het effectief en efficiënt inzetten van werknemers en middelen.

---

## **5. Governance**

---

### **5.1 Transparantie naar de ondernemer**

Het bestuur van het bedrijfsschap tilt zwaar aan transparantie naar de ondernemer en de werknemer. Zij wenst dit vooral te bereiken door open, op de doelgroep gerichte, communicatie. Zo moet het mogelijk zijn om, als verdieping op een voor ieder toegankelijke website, ondernemers en (georganiseerde) werknemers aan te sluiten op een database die meer specifieke informatie verstrekt. Zo wil het bestuur actuele, doorzichtige bedrijfseconomische cijfers, verschenen rapportages en regelgeving gericht toegankelijk maken. Daar waar informatie niet neutraal is (politiek, analytisch, interpretatie, e.d.) acht men dit een zaak voor de brancheorganisaties en werknemersorganisaties.

Als uitgangspunten voor de nieuwe organisatie gelden de navolgende zaken die met governance te maken hebben:

doorzichtige bestuurlijke structuur  
integrale bestuurlijke besluitvorming  
bestuurlijke aansturing op hoofdlijnen  
transparante geldstromen

Het Bedrijfsschap werkt op basis van de Code Goed Bestuur, zoals deze door het Bestuur in 2007 is vastgesteld. Dit komt onder andere tot uiting in de uitgangspunten met betrekking tot governance en de

praktische uitwerking van de code in vastgestelde procedures binnen het Bedrijfschap. De komende periode wil het Bedrijfschap de aangesloten ondernemingen en de participerende organisaties nog meer betrekken en zichzelf als organisatie zichtbaarder en transparanter opstellen. Door het Bedrijfschap te positioneren als leverancier van betrouwbare informatie en diensten, wil het Bedrijfschap haar toegevoegde waarde zichtbaarder maken en draagvlak creëren. Daarbij ook anticiperend op het Draagvlakonderzoek dat voor alle PBO's zal komen.

## 5.2 Transparante Organisatie

Het bestuur kiest voor een transparante heldere, slanke, effectieve en efficiënte organisatie.

### *Bestuurlijke structuur*

Het bestuur van het bedrijfschap kiest voor de huidige paritair bestuurlijke structuur waarbinnen de 5 deelnemende organisaties (Koninklijk Horeca Nederland, VENECA, RECRON, FNV Horecabond en CNV Bedrijvenbond) vertegenwoordigd zijn. Dit Algemeen Bestuur wordt voorgezeten door een onafhankelijke voorzitter. Het bestuur wordt ondersteund door een ambtelijke secretaris en kent twee waarnemers vanuit de overheid (de SER en EZ).

Op termijn wordt de haalbaarheid van een klein paritair bestuur onderzocht.

Een paritair bestuur betekent dat de gezamenlijke werkgeversvertegenwoordigers evenveel stemrecht hebben als de gezamenlijke werknemersvertegenwoordigers ongeacht het aantal aanwezigen tijdens een vergadering.

### *Bestuurlijke aansturing op hoofdlijnen*

Het Algemeen Bestuur wenst het bedrijfschap aan te sturen op hoofdlijnen. De hoofdlijnen vinden hun verankering in de organisatiestructuur, de formatie en de (volledige) begroting. Deze worden jaarlijks vastgesteld. In lijn met een art. 88A organisatie zal gewerkt worden met heffingen voor gemeenschappelijke activiteiten en doelheffingen voor branchespecifieke activiteiten. Als vertrekpunt voor het gemeenschappelijke deel wordt gekozen voor registratie en heffing.

Binnen deze hoofdlijnen heeft de leidende functionaris van het bedrijfschap de rol om deze als zodanig uit te voeren. Hij doet dit in nauw overleg met de branches en de medewerkers binnen zijn organisatie.

### *Commissie Bestuur, art. 88A*

De deelnemende branches krijgen de gelegenheid om hun eigen accent op de invulling en uitvoering van taken binnen het bedrijfschap te organiseren. Aan de invulling en uitvoering van de specifieke branche-invullingen zal door een commissie gewerkt worden met een eigen paritair bestuur. Het paritaire commissie bestuur bestaat uit de branche vertegenwoordigende brancheorganisatie(s) en werknemersorganisaties. Een paritair bestuur betekent ook hier dat de gezamenlijke werkgeversvertegenwoordigers evenveel stemrecht hebben als de gezamenlijke werknemersvertegenwoordigers ongeacht het aantal aanwezigen tijdens een vergadering.

Het Commissie Bestuur heeft binnen het kader van de doelheffingen de ruimte om haar specifieke branchewensen te realiseren voor zover die niet strijdig zijn met het algemene belang binnen het bedrijfschap. Zij legt daarbij financieel verantwoording af aan het Algemeen Bestuur op basis van een accountantscontrole.

Onder "algemeen belang" moet gedacht worden aan activiteiten die de overige organisaties binnen het bedrijfschap schaden. Dan wel activiteiten die een wezenlijke impact hebben op de (basis)organisatie van het bedrijfschap en daarmee bijvoorbeeld de basisheffingen beïnvloeden.

### *De invloed van niet georganiseerden*

De niet door het bestuur vertegenwoordigde ondernemers en (georganiseerde) werknemers kunnen jaarlijks hun invloed uitoefenen op het bestuur en het bedrijfschap door deelname aan een enquête betreffende het functioneren van het bedrijfschap en de gewenste invulling van taken. Daarnaast zullen er regelmatig bijeenkomsten, e.d. worden georganiseerd om hen te betrekken bij het bedrijfschap. Verder is de vergadering van het Algemeen Bestuur openbaar.

### *Geldstromen*

Het bestuur en de leidende functionaris van het bedrijf schap zorgen ervoor dat de geldstromen transparant en traceerbaar zijn. Daarbij wordt specifiek gewaakt voor de zuiverheid t.a.v. publieke gelden. Tevens wordt, gezien de aard van het bedrijf schap, heel helder gemaakt wanneer er sprake is van specifieke inzet voor een bepaalde branche. Deze komen ten laste van die desbetreffende branche (doelheffingen) en worden met een extra accountantscontrole gecontroleerd.

### *Heffingen*

Zoals beschreven dient binnen het bedrijf schap onderzocht te worden hoe de heffingen dienen plaats te vinden vanuit art. 88A gedachte. Dubbele heffingen worden daarbij uitgesloten. Ook dient er onderzocht te worden of een toetreding van recreatie in brede zin invloed heeft op andere bedrijf schappen en wat de mogelijke impact daarvan is. Verder dient er in de begroting nadrukkelijk accent te liggen op de scheiding tussen heffingen en doelheffingen.

### *Samenwerking met andere organisaties*

Het bestuur kan zich voorstellen dat op enig moment met andere bedrijf schappen wordt samengewerkt om in de (overhead) kosten te kunnen besparen. Nadrukkelijk wijst ze echter een integrale samenwerking van het bedrijf schap in personele zin met brancheorganisaties of brancheactiviteiten buiten het bedrijf schap af.

## **5.3 Communicatie en voorlichting**

Het bedrijf schap werkt in opdracht van het bestuur, en rapporteert daaraan of rechtstreeks aan de contactpersonen vanuit het commissie bestuur en de betreffende branche.

Daarnaast heeft het bedrijf schap ook een voorlichtende rol te vervullen. Voorlichting moet daarbij worden opgevat als het neutraal en waarde vrij verstrekken van concrete informatie. Voor wat betreft voorlichting over de heffing en registratie vindt er rechtstreekse communicatie plaats tussen het bedrijf schap en individuele ondernemingen. Voor het overige wordt bij deze voorlichtende rol primair gebruik gemaakt van de internetsite als medium voor informatieoverdracht. In voorkomende gevallen kan het bestuur van het bedrijf schap (van de bedrijf stakcommissie) besluiten om andere communicatiemiddelen in te zetten bijvoorbeeld in de vorm van folders of brochures. Leidend bij de communicatieactiviteiten van het bedrijf schap is dus de voorlichtende rol die het bedrijf schap moet vervullen, dat wil zeggen het doorgeven van neutrale en waarde vrije informatie. Ook gericht op niet-leden.

---

## **6. Vernieuwing van het bedrijf schap**

---

In lijn met deze toekomstverkenning zullen grote veranderingen plaatsvinden:

De kwaliteit van activiteiten of producten zal verbeteren, de kwantiteit zal afnemen

De producten zullen specifiek er gericht worden op de branches

De toegankelijkheid voor ondernemers en werknemers tot op hen gerichte producten wordt vergroot

De niet-georganiseerde ondernemer en werknemer krijgen meer invloed op het bedrijf schap door middel van enquêtes en bijeenkomsten

Het karakter en de aard van het bedrijf schap verandert naar een bedrijf schap dat vooral anticipeert op de behoeften vanuit de branches

Het bedrijfschap zal slank, slagvaardig en efficiënt worden ingericht

Het anticiperen op specifieke kenmerken en wensen vanuit branches zal mogelijk worden gemaakt door het werken met artikel 88a commissies

Met de invoering van artikel 88a commissies zal de invoering van basisheffingen en doelheffingen plaatsvinden, waardoor ondernemers alleen belast worden met die activiteiten, die ook werkelijk gericht op hun branche worden uitgevoerd

Met de invoering van de uit artikel 88a commissies en de daaruit voortvloeiende doelheffingen zal de sturing op de specifieke branches versterken

De afgelopen periode heeft het Bedrijfschap belangrijke en kwalitatieve slagen gemaakt. Deze veranderingen zijn in lijn met de punten in de Toekomstverkenning. Een goed voorbeeld is dat alle partijen helder zijn en iedereen in zijn eigen rol is gebracht. Zo beperkt het Bedrijfschap zich nu tot het geven van 'kleurloze' voorlichting en verzorgen de bestuursorganisaties de persberichten.

Zowel op niveau van de sociale partners als ondernemingen ligt het accent op bedrijfseconomische informatie, oftewel de bedrijfsvergelijkingen en de cijfers uit de kennisbank. Hoewel hierin forse slagen zijn gemaakt, is het perspectief nog te smal. Het Bedrijfschap wil informatie verschaffen op alle facetten die van belang zijn voor de sociale partners en ondernemingen. Naast de bedrijfsvergelijkingen wil het Bedrijfschap daarom meer aandacht besteden aan onder andere de verdere ontwikkeling en invulling van het Arbeidsmarkt Informatie Systeem (AIS), de kennisbank en cijfers op macro-economisch niveau.

Ook heeft het Bedrijfschap het voornemen om de toegankelijkheid van de ontwikkelde producten voor ondernemingen nog verder te vergroten. Er wordt nu al meer bekendheid gegeven aan de diensten van het Bedrijfschap door middel van marketing. Zo worden bijvoorbeeld bijeenkomsten bezocht, individuele contacten onderhouden, advertenties geplaatst en op beurzen gestaan. Ook is de website veel gericht en praktischer ingericht. In het kader van de vernieuwing en het vasthouden van de bijbehorende energie, wil het Bedrijfschap deze lijn doorzetten en verder intensiveren om zo de toegankelijkheid en het draagvlak verder te vergroten.

Daarnaast hebben de ondernemingen meer invloed gekregen op het Bedrijfschap, door middel van bijvoorbeeld de verschillende discussiegroepen. In samenwerking met de sociale partners wil het Bedrijfschap hier graag de komende tijd verder in professionaliseren.

---

## 7. Tot slot

---

Het bestuur van het bedrijfschap schetst op basis van haar evaluatie een toekomstbeeld van een bedrijfschap dat op een andere, eigentijdse wijze anticipeert op de diverse branches. Het nut erkennend van een PBO als platform beseft ze dat de verdere professionalisering van de branches noodzaakt tot een modernisering en andere manier van denken over bedrijfschappen. Vooral de brancheorganisaties zijn veel meer leidend. Het bedrijfschap wordt veel meer een projectmatig ingerichte organisatie die de neutrale schakel tussen werkgevers, werknemers, overheid en maatschappij vormt.

In vervolg op deze toekomstvisie is het inrichten van een slanke, effectieve en efficiënte organisatie voor het bestuur de eerste prioriteit (afronding eind 2006).

Het bestuur kiest om verder te kunnen ontwikkelen en te vernieuwen voor invoering van artikel 88A commissies. Hiermede krijgen de branches de gelegenheid hun eigen kenmerken te ontwikkelen om daarmee de toegevoegde waarde van het bedrijfschap voor de diverse deelnemers te vergroten. Gestart wordt met de vorming van twee commissies. Een commissie Horeca (Koninklijk Horeca Nederland,

RECRON en werknemersorganisaties) en een commissie Contract Catering (Veneca en werknemersorganisaties).

Na realisatie (eind 2006) van het zo noodzakelijke veranderingsproces binnen het bedrijf en de installatie van de twee genoemde artikel 88A commissies zullen gesprekken tussen Koninklijk Horeca Nederland, RECRON en werknemersorganisaties gevoerd worden om een artikel 88A commissie Recreatie rond recreatie activiteiten te definiëren en uit te werken.

De hoofdtaken worden uitgevoerd in lijn met het doel van het bedrijf. Concreet kan dit betekenen dat hoofdtaken door branches verschillend en in sommige gevallen niet worden ingevuld (differentiatie, art. 88A). De taken zijn grotendeels zoals ze zijn omschreven in de beleidsnota 2003-2005. Toegevoegd is de taak zelfregulering, die het bestuur ziet in verband met de terugtrekkende overheid, zoals blijkt uit de trendanalyse.

Het bestuur wil de afnemers van het bedrijf zijnde werkgevers en werknemers (van de aangesloten werknemersorganisaties) vooral digitaal voorzien van alle basisgegevens betreffende hun branche. Nadere analyses en conclusies zullen vooral via de brancheorganisaties worden gecommuniceerd, ook voor niet-leden.

### **Speerpunten Bedrijf anno 2008**

Met de in kaders geplaatste toevoegingen en aanpassingen is de Toekomstverkenning volledig geactualiseerd. Om bovenstaande toevoegingen en aanpassingen in de praktijk te brengen, wordt hieronder kort uiteengezet wat de speerpunten van het Bedrijf zijn.

Voorop staat dat er de afgelopen periode veel is veranderd binnen en rondom het Bedrijf. Deze vernieuwingen zijn inmiddels veelal geïmplementeerd en hebben een positief effect gehad. Het is nu zaak om de gemaakte veranderingen te borgen en de energie bij de organisatie en haar medewerkers vast te houden, zodat men niet terugvalt in de oude patronen. Het Bedrijf zoekt daarbij voortdurend naar een manier om de organisatie en haar medewerkers verder te stimuleren en verder te blijven ontwikkelen. Karaktereigenschappen die deze denk- en werkwijze typeren zijn innovatief, actief, creatief, bewust en verzameland.

Hiermee samen hangt de slag die het Bedrijf wil maken om nog meer kwaliteit, kwantiteit én een nog breder pakket aan de verschillende doelgroepen te kunnen leveren. Om dit te realiseren binnen de randvoorwaarden van de organisatie, dient er voortdurend inzicht te zijn in de interne manier van werken (hoe werkt men, werkt men efficiënt?) en de kwaliteit (levert men de gevraagde en juiste output?). Efficiëntie en kwaliteit zijn op deze wijze twee interne speerpunten welke het Bedrijf verder wil verfijnen en goed wil organiseren. Een praktische uitwerking om dit te borgen, is het ontwikkelen van een intern handboek waarin alle algemene praktische zaken en richtlijnen voor het Bedrijf staan beschreven. Onderdeel hiervan is een checklist aan de hand waarvan de kwaliteit van de projecten wordt getoetst en gewaarborgd.

Met bovengenoemde denk- en werkwijze en de nadruk op interne efficiëntie en kwaliteit als basis, kan het Bedrijf de sociale partners en ondernemingen van de juiste kwalitatieve en kwantitatieve output voorzien. Voor de komende periode betekent dit dat het Bedrijf zich zal richten op het professionaliseren en verder ontwikkelen van de bedrijfsvergelijking, de kennisbank, de sociaal juridische ontwikkelingen, het Arbeidsmarkt Informatie Systeem (AIS) en de arbeidsmarktanalyse. Hiervoor zijn inmiddels de eerste stappen gezet.

### **Wat betekent dit voor de interne organisatie?**

Binnen een organisatie die getypeerd wordt door karaktereigenschappen als innovatief, actief, creatief, bewust en verzameland, moet ook naar deze eigenschappen gehandeld kunnen worden. Dit vergt een continu intern proces van organisatieontwikkeling: het creëren van de mogelijkheden om intern 'anders',

slimmer, creatiever en vernieuwend te werken om vervolgens een goede en betrouwbare leverancier van informatie en diensten te kunnen zijn.

Voorbeelden van de nieuw gemaakte slagen voor het Bedrijfschap zijn het actief werken aan marketing en de daarmee samenhangende communicatie uitingen en de vernieuwende rol van ICT. Bijvoorbeeld ICT speelt een prominente rol binnen het Bedrijfschap gezien de ontwikkelingen op het gebied van data- en informatievoorzieningen. Wil je creatief werken om zo onder andere op het gebied van ICT vernieuwende producten en diensten te ontwikkelen, moet je intern als organisatie hierin ook voorop lopen en dit nieuwe werken faciliteren. Daarbij is het uitgangspunt dat het Bedrijfschap bij de huidige formatie blijft en zichzelf profileert als een uitbestedingorganisatie.

Zo zoekt de organisatie voortdurend naar mogelijkheden om, binnen de opdrachten van de sociale partners, betrouwbare, juiste en meest actuele informatie naar zich toe te trekken en op te leveren. Deze manier van werken vraagt intern een continue gerichtheid op interne organisatieontwikkeling waarbij werknemers voortdurend zijn gefocust, op hun kracht worden gezet en waar ontplooiingsmogelijkheden ontstaan. Alleen op deze manier kan het Bedrijfschap fungeren als een platform en de organisatie zijn zoals in de Toekomstverkenning staat beschreven.

- Als **BIJLAGE** toegevoegd aan deze notitie: **Trendanalyse**