

Diana Beijer en Fred Pruis

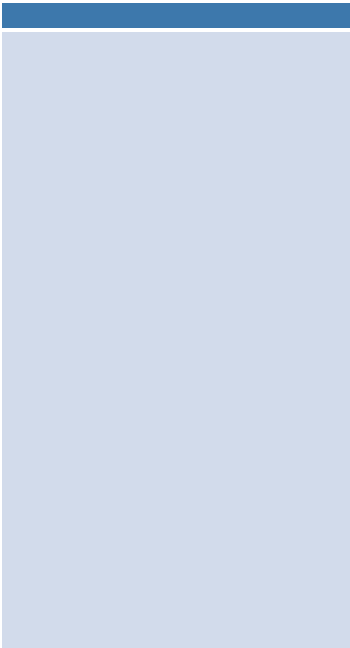
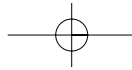
OPTIMAAL RENDEMENT UIT HET CATERINGCONTRACT

Een middelgrote organisatie in de Randstad heeft een cateringaanbesteding afgerond. De restauratieve voorzieningen werden gegund aan een gerenommeerde cateraar. In de aanloopfase is goed nagedacht over een Programma van Eisen. Gezien de vele interne verhuizingen en daardoor wijzigende omstandigheden, heeft men gekozen voor een contractvorm op basis van 'open boek'. Zo'n anderhalf jaar later blijken zowel de opdrachtgever als de lunchgebruiker financieel en kwalitatief bijzonder tevreden zijn over de prestatie van de cateraar.

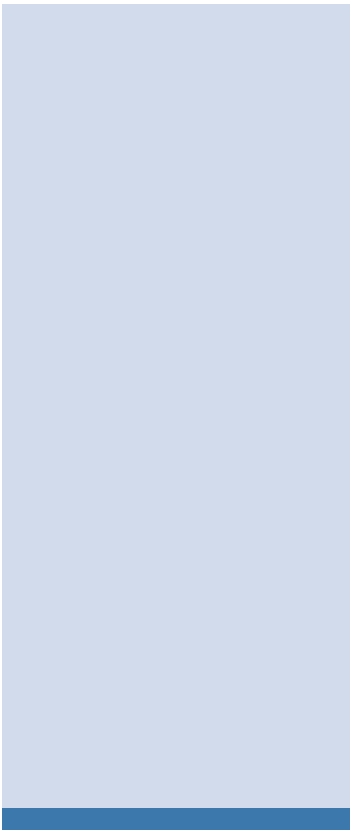
Een kritische succesvoorwaarde die leidt tot een dergelijke hoge mate van tevredenheid is vroegtijdige aandacht voor de inkoop van catering.

DE INKOOP VAN CATERING

Het inkopen van (facilitaire) diensten, waaronder restauratieve diensten, wijkt sterk af van het inkopen van fysieke producten. Immers, producten zijn tastbaar en voldoen al dan niet aan een standaard. Dienstverlening is daarentegen een proces waarbij, met name door de gelijktijdige productie en consumptie, voornamelijk de interactiemomenten bepalend zijn voor de kwaliteitsbeleving. Daarnaast is het, gelet op ontwikkelingen en opgelegde taakstellingen binnen organisaties, te verwachten dat er gedurende de looptijd van het contract uitgangspunten wijzigen. In de inkoop dient hier reeds rekening mee gehouden te worden. De contractbeheerder van catering wordt anders dan een inkoper van (fysieke) producten niet afgerekend op een éénmalige levering, maar veel meer op de dagelijkse naleving van de gecontracteerde dienstverlening binnen de gestelde financiële kaders. Met andere woorden; op de kwaliteit van het contractmanagement.



**MAKKELIJK DE BESTE PARTIJ
SELECTEREN**



DE AANBESTEDINGSFASE

De opdrachtgever en de cateraar moeten exact weten wat ze aan elkaar hebben. Uw visie met betrekking tot de wijze waarop invulling gegeven dient te worden aan de catering, is hierbij 'leading'. Deze visie vertaalt de opdrachtgever vervolgens in een Programma van Eisen (PvE). In dit PvE staat precies omschreven wat de opdrachtgever en diens gasten verwachten van de cateraar. Het PvE moet een doortimmerd stuk werk zijn, want aan de hand van dit document moeten de offertes van de cateraars adequaat met elkaar vergeleken kunnen worden. In het PvE geeft de opdrachtgever aan welke soorten van dienstverlening deze verwacht van de cateraar en of deze wenst dat de cateraar het volledige beheer op zich dient te nemen van bijvoorbeeld personeel inzet, management, inkoop en administratie. Alle factoren die van invloed kunnen zijn op de financiële exploitatie dienen verwoord te worden. Tenslotte wordt gevraagd op welke wijze de cateraar omgaat met kwaliteit, hygiëne, Arbo, milieu en dergelijke.

Personeel speelt een belangrijke rol bij de dienstverlening van de cateraar. Daarom is het wenselijk dat de opdrachtgever onder andere geïnformeerd wordt over werving en selectie, opleidingen, kleding en personeelsbeleid.

Er dient uitvoerig te worden stilgestaan bij de meest passende contractvorm. Er is geen vaste stelregel te geven voor de beheersituatie die in alle gevallen de beste oplossing biedt. Het optimale contract is sterk afhankelijk van de doelstellingen en de stabiliteit van de organisatie, de exploitatieomstandigheden, het kennisniveau binnen de organisatie en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het contractbeheer.

Uitgangspunt voor iedere beheerovereenkomst moet echter zijn dat de contractvorm

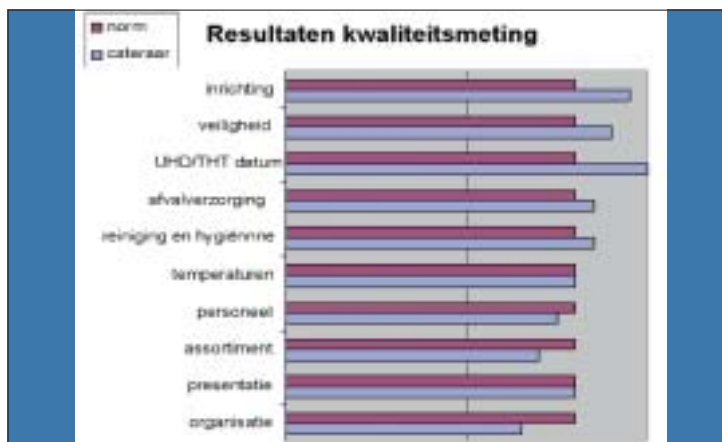
geschikt is om te komen tot een langdurige en goede relatie tussen cateraar en opdrachtgever. Wanneer het PvE is vastgesteld en daarnaast is bepaald welke contractvorm het beste bij de betreffende organisatie past, wordt overgegaan tot aanbesteding. Om een goede inschatting te maken van de gewenste dienstverlening en een reëel (financieel) voorstel te kunnen doen, is het van belang dat de cateraars in de gelegenheid worden gesteld om de betreffende locaties te bezoeken.

Aan de hand van het PvE dient de opdrachtgever een beslismatrix op te stellen waarin de selectiecriteria en wegingsfactoren vastgelegd zijn, aan de hand waarvan de offertes van de inschrijvende cateraars vergeleken kunnen worden. Op deze wijze kan relatief makkelijk die cateraar worden geselecteerd, die het beste past bij de behoeften van de organisatie, zowel op financieel als kwalitatief gebied. Na de eerste offertebeoordeling selecteert de opdrachtgever twee, hooguit drie cateraars. Deze cateraars worden in de gelegenheid gesteld om zichzelf tijdens een persoonlijke presentatie nader voor te stellen. Tijdens deze presentatie dient er een dialoog te ontstaan tussen cateraar en opdrachtgever over hun visie op service en dienstverlening. In dit stadium wordt reeds de basis gelegd voor een langdurige en succesvolle relatie.

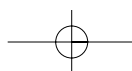
Na gunning van de opdracht volgt uiteindelijk het contracteren van de cateraar. De overeenkomst dient een 'maatkostuum' te zijn waarin naast alle juridische aspecten, alle zaken worden opgenomen die afgesproken zijn tussen de cateraar en de opdrachtgever. Het PvE maakt hier onlosmakelijk deel van uit.

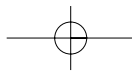
DE OPERATIONELE FASE

Het blijft niet simpelweg bij het selecteren van een (nieuwe) cateraar. Na het aanbestedingstraject dient het contract nauwgezet te worden gevolgd. Enerzijds om te bezien in



FIGUUR 1. RESULTATEN KWALITEITSMETING.





hoeverre de cateraar de belofes en gemaakte afspraken nakomt, anderzijds ter continue verbetering van de dienstverlening. Een cateraar kan dit alleen realiseren wanneer voldoende ruggespraak bestaat met de opdrachtgever. Binnen veel organisaties wordt hiertoe een contractbeheerder aangesteld, met als doel een zo hoog mogelijke financiële en kwalitatieve tevredenheid omtrent de dienstverlening.

De contractbeheerder heeft behoefte aan (objectieve) informatie om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen inzake de toekomst van de catering. Een belangrijk onderdeel hiervan is het toetsen van de resultaten aan de specificaties, objectieve normen en de markt. Op basis van deze criteria dient te worden bepaald in hoeverre de uitvoering voldoet aan de wensen / specificaties en wordt bepaald of het mogelijk is de dienstverlening te optimaliseren. Gelet op de ontwikkelingen met betrekking tot de 'efficiency' contracten, die worden afgesloten met cateraars, is deze toetsing veelal niet eenzijdig. Naast de cateraar conformeert vanzelfsprekend ook de opdrachtgever zich aan de gemaakte afspraken.

Om te komen tot procesverbetering werkt de organisatie uit dit voorbeeld met het 'INK-managementmodel'. Het INK-managementmodel onderscheidt vijf organisatie- en vier resultaatgebieden. Ze geven in relatie tot elkaar een beeld van de huidige stand van zaken in een organisatie en van de ontwikkelingsmogelijkheden. Het zelfevaluatie-model heeft tot doel om de bedrijfsvoering op een hoger peil te brengen; het is een middel dat bijdraagt aan een proces van voortdurende en stelselmatige verbetering en vernieuwing, uiteindelijk resulterend in een 'excellente organisatie'.

ELK JAAR EEN TEVREDENHEIDS ONDERZOEK

Het verbeteren en vernieuwen is nodig om de continuïteit van de organisatie en haar processen veilig te stellen. Het verbeterproces binnen het INK-managementmodel is gebaseerd op de PDCA-cirkel (Plan-Do-Check-Act) van dr. W. Edwards Deming.

De PDCA-cirkel werkt in principe als volgt:

- Plan: plannen van activiteiten en stellen van doelen,
- Do: uitvoeren van de geplande activiteiten,
- Check: nagaan in hoeverre de afgesproken doelen zijn gerealiseerd,
- Act: analyse van afwijkingen en aanpassen van het proces.

In de praktijk wordt het 'INK-managementmodel' door deze contractbeheerder als volgt ingevuld: in structureel overleg met de cateraar worden plannen en doelen opgesteld, waarna wordt getoetst of het gestelde doel wordt bereikt. Zonodig worden afwijkingen besproken en worden processen aangepast. Uiteindelijk leidt dit tot de beoogde kwaliteits- en efficiëntieverbetering van de bedrijfs-catering naast een hoge mate van tevredenheid onder de lunchgasten. Tevens is de organisatie in staat om gefundeerde beslissingen te nemen inzake de toekomstige dienstverlening.

De contractbeheerder heeft behoefte aan objectieve financiële managementinformatie. Maandelijks worden de gerealiseerde exploitatiecijfers afgezet tegen de overeengekomen begroting. Zo wordt inzicht verkregen in de financiële efficiency. Deze controle wordt ondersteund door het gebruik van kritische prestatie-indicatoren zoals o.a. de gemiddelde besteding, het aantal lunchgasten, de brutomarge en de arbeidsproductiviteit. Toetsen op slechts financiële aspecten is onvoldoende. Om meer grip op de dienstverlening te krijgen, worden structureel kwalitatieve audits uitgevoerd, waarbij aspecten als presentatie, assortiment, temperaturen, reiniging en hygiëne et cetera en een bacteriologisch onderzoek aan de orde komen. Ook wordt er gekeken of alle werkzaamheden conform het PvE worden uitgevoerd (zie figuur 1).

Jaarlijks wordt bovendien onder alle pandbewoners een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit kan worden uitgebreid met een 'mystery guest'-onderzoek. De uitkomsten uit de financiële en kwalitatieve monitor worden maandelijks besproken met de cateraar en er worden - indien nodig - gezamenlijk verbeterpunten geformuleerd.

De basis van iedere succesvolle zakelijke relatie is gelegen in wederzijds vertrouwen, een transparante exploitatievorm en het nakomen van de afgesproken financiële en kwalitatieve doelstellingen. Indien in de cateringovereenkomst tevens bonus- / malusafspraken worden opgenomen, verdwijnt de vrijblijvendheid tussen opdrachtgever en cateraar helemaal en is de cateraar er alleszins aan gelegen om zo optimaal en efficiënt mogelijk te presenteren. Hierdoor ontstaat een win-win situatie voor zowel opdrachtgever als de gecontracteerde cateraar, waarbij beiden een duurzame professionele samenwerking nastreven.

ZELF DOEN OF UITBESTEDEN?

Bedrijfs-catering wordt een steeds belangrijker onderdeel van de sociale arbeidsvoorwaar-

den bij opdrachtgevers, de invloed van buitenaf wordt hierdoor steeds groter. Organisaties kunnen een aanbestedingstraject en het contractbeheer zelf uitvoeren. Tijdens de aanbesteding dient de opdrachtgever reeds voldoende aandacht te geven aan de wijze waarop deze vorm wil geven aan het contractbeheer. Gezien de complexiteit van de cateringbranche kiezen veel opdrachtgevers er vooraan voor om voor een fractie van de cateringkosten het cateringcontract door een onafhankelijk en terzake kundig bureau te laten bewaken. Bij een goed uitgevoerde aanbesteding is veelal een besparing van circa 15% op de cateringkosten mogelijk.

Tenslotte: bij de selectie van een adviesbureau zijn een aantal zaken van belang:

- vraag referenties m.b.t. de uit te voeren werkzaamheden,
- er dient voldoende specialistische kennis aanwezig te zijn,
- de adviseurs dienen over ruime praktijkervaring te beschikken,
- het adviesbureau dient een PvE en een exploitatieprognose op te kunnen stellen en de prijs-kwaliteitsverhoudingen moeten inzichtelijk gemaakt kunnen worden,
- het adviesbureau dient tevoren een plan van aanpak op te kunnen stellen,
- het adviesbureau dient onafhankelijk te zijn,
- het adviesbureau dient ervaring te hebben met contractbeheer.



DE AUTEUR

F. Pruis (L) en D. Beijer zijn beiden adviseur bij Horeca & Catering Adviescentrum HTC te Hoorn, een onafhankelijk adviesbureau dat staat voor een persoonlijk, onafhankelijk en snel terug te verdienen advies. De input van HTC is erop gericht door middel van heldere afspraken tot een gezonde basis voor de samenwerking tussen partijen te komen. Sinds de oprichting in 1978 heeft HTC meer dan 3.000 organisaties en instellingen ondersteund bij aanbestedingstrajecten en contractsupport; d.beijer@htcadvies.nl, f.pruis@htcadvies.nl

