

Contracteer de juiste cateraar

U neemt een cateraar in de arm maar na verloop van tijd blijkt de samenwerking niet zo uit te pakken als u had gehoopt.

Door een zorgvuldig aanbestedingsproces kunnen veel problemen worden voorkomen. Dit artikel geeft u een beknopte handleiding voor dit proces.

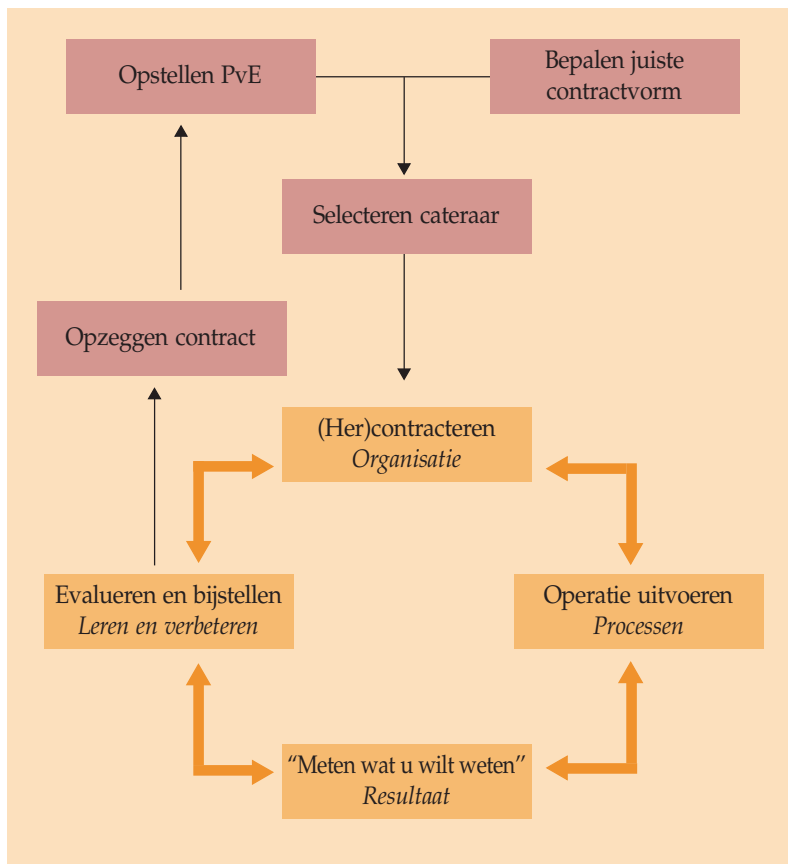
Fred Pruis*

Een organisatie in de Randstad met 650 werknemers heeft al langere tijd te kampen met problemen met de catering en besluit de cateringportefeuille om die reden aan te besteden. De meest voordelige cateraar wordt gecontracteerd en vol goede moed gaan beide partijen aan de slag. Na een aantal maanden blijkt dat de afspraken die zijn gemaakt niet worden nagekomen. De kwaliteit is niet naar wens en budgetten worden overschreden. De organisatie besluit het contract op te zeggen en gaat over tot een heraanbesteding in de hoop dat de volgende cateraar efficiënter zal opereren. Helaas, de geschiedenis herhaalt zich.

U vraagt zich natuurlijk af hoe voorgaand scenario voorkomen had kunnen worden. In het aanbestedingstraject is de opdrachtgever niet zorgvuldig genoeg geweest bij het samenstellen van het *Programma van Eisen (PvE)* en bovendien heeft de organisatie een verkeerde keuze gemaakt wat betreft de *contractvorm*. Het gevolg is dat de geselecteerde cateraar bij de dagelijkse uitoefening van de afgesproken diensten, niet de performance kan bieden en daardoor niet kan aansluiten op de wensen die de opdrachtgever van hem verwacht. Uiteindelijk vertaalt dit zich vaak in een overschrijding van het vastgestelde budget en/of een onvoldoende kwalitatieve performance.

Leidend

De opdrachtgever en de cateraar moeten exact weten wat ze aan elkaar hebben. Het PvE is hierbij 'leading'. Hier



staat precies in omschreven wat de opdrachtgever en de gasten verwachten van de cateraar. Het moet een doortimmerd stuk werk zijn, want aan de hand van dit document kunnen offertes van de cateraars adequaat met elkaar worden vergeleken. In het stuk geeft u aan welke soorten van dienstverlening u verwacht van de cateraar zoals onder meer restauratieve verzorging, vergaderservice, automaten-service. Ook geeft u aan of de cateraar het volledige beheer op zich moet nemen van bijvoorbeeld zaken als personeel inzet, management, inkoop en administratie. Voor het opstellen van een begroting moet u alle factoren vermelden die van invloed op en van belang voor de financiële exploitatie kunnen zijn. Belangrijk zijn het aantal openingsdagen, de gemiddelde besteding en het prijsbeleid. Op het gebied van kwaliteit kunt u de cateraar vragen op welke wijze hij bijvoorbeeld omgaat met hygiëne, arbo en milieu. Personeel speelt een belangrijke rol bij de dienstverlening van de cateraar.

Daarom is het wenselijk dat u onder meer geïnformeerd wordt over werving en selectie, opleidingen, kleding en personeelsbeleid.

Contractvorm

Er bestaat geen contractvorm die voor alle beheersituaties de beste oplossing biedt. Het optimale contract is sterk afhankelijk van onder meer 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.

Openboekcontract

In het algemeen gesteld zijn er twee mogelijke contractvormen. De meest voorkomende contractvorm in de cateringbranche is het zogenaamde *openboekcontract*, waarbij de opdracht-

gever het risico draagt voor alle kosten en opbrengsten van de catering. Met name bij deze contractvorm is het belangrijk dat er vanuit de opdrachtgever voldoende controle is op de kwalitatieve en financiële efficiency. De ervaring leert dat de opdrachtgever anders in een ongewenste situatie terechtkomt.

dat het PvE is toegezonden aan de cateraars krijgen deze de gelegenheid om tijdens een 'schouwing' poolshoogte te nemen op de locatie. Ook moet er gelegenheid zijn tot het stellen van vragen.

Na een gebruikelijke termijn van twee weken ontvangt u de offertes van de cateraars en kunt u deze gaan vergelij-

voortdurend te volgen, wordt dit soms uitbesteed aan een onafhankelijk bureau. De werkzaamheden van een extern bureau bestaan uit het periodiek controleren en bijsturen van de financiële exploitatie. De gerealiseerde exploitatiecijfers worden afgezet tegen de vastgelegde begroting en op die manier wordt inzicht verkregen in de financiële efficiency. Daarnaast wordt per periode een kwaliteitsmeting inclusief bacteriologische onderzoek uitgevoerd en wordt de gasttevredenheid onderzocht. Soms wordt er een mystery guest-visit uitgevoerd.

Op basis van de resultaten van de kwalitatieve en financiële toetsingen kan de opdrachtgever gefundeerde beslissingen nemen over de toekomst van de bedrijfscatering. In structureel overleg tussen opdrachtgever, cateraar en eventueel externe contractbeheerder worden de uitkomsten van de verschillende toetsingen besproken en actieplannen opgesteld. Uiteindelijk leidt dit tot kwaliteits- en efficiencyverbetering van de bedrijfscatering.

U ziet, indien u er voor zorgt dat de aanbesteding op de juiste wijze wordt uitgevoerd, leidt dit tot wederzijds vertrouwen, een transparante exploitatievorm en het nakomen van de afgesproken financiële en kwalitatieve doelstellingen. ■

* Fred Pruis is adviseur bij Horeca- en Cateringadviescentrum HTC in Hoorn

'Bij de uiteindelijke keuze moeten niet alleen de kille cijfers doorslaggevend zijn'

Vaste aanneemsom

Bij de tweede contractvorm, de *vaste aanneemsom*, komen opdrachtgever en cateraar vooraf een vast bedrag overeen voor het gehele pakket van dienstverlening. Budgetoverschrijdingen behoren zodoende tot het verleden. Dit contract is alleen zinvol als er stabiele exploitatieomstandigheden zijn en de kosten en opbrengsten tot in detail bekend zijn. Deze contractvorm is niet zaligmakend: indien de geselecteerde cateraar zijn diensten niet voor de vooraf vastgestelde prijs kan leveren, is een afname van kwaliteit en kwantiteit van de diensten door bezuinigingen onontkoombaar.

Aangezien opdrachtgevers door de economische teruggang steeds meer moeten bezuinigen is er in Nederland een groeiende interesse in een meer *commerciële exploitatie* van cateringvoorzieningen. Het doel is het terugdringen van de cateringkosten, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de gast vermindert. Uiteindelijk dient de cateraar voor eigen rekening en risico de exploitatie van de restauratieve diensten te verzorgen en daarmee budgetneutraal voor de opdrachtgever te opereren.

Aanbesteding

Wanneer de juiste contractvorm is bepaald en het PvE is vastgesteld kan er overgegaan worden tot aanbesteding. Ondertussen is wel bij de huidige cateraar het lopende cateringcontract opgezegd. Aan u de keuze of u nationaal of Europees wilt aanbesteden. In geval van catering is een Europese aanbesteding niet verplicht, ook niet voor overheidsinstanties. In geval van een aanbesteding dient u over goede kennis van de materie te beschikken. Na-

ken. Aan de hand van een aantal criteria wordt vervolgens de cateraar gekozen, die een voorstel heeft geschreven dat het beste aansluit bij de behoeften van uw organisatie, zowel financieel als kwalitatief. Bij voorkeur komt u tot een voorselectie van twee, hooguit drie cateraars. Deze cateraars krijgen de gelegenheid zichzelf tijdens een persoonlijke presentatie nader voor te stellen. Tijdens deze presentatie moet er een dialoog ontstaan tussen cateraar en opdrachtgever over hun visie op service en dienstverlening. In dit vroege stadium wordt reeds de basis gelegd tussen beide partijen voor een langdurige en succesvolle relatie. Bij het maken van de uiteindelijke keuze moeten niet alleen de kille cijfers de doorslag geven, net zo belangrijk is de passendheid van de cateraar bij de opdrachtgever.

Nadat gunning heeft plaatsgevonden wordt er tussen opdrachtgever en cateraar een overeenkomst opgesteld. Deze overeenkomst is een 'maatkostuum' waarin naast alle juridische aspecten, alle tussen cateraar en opdrachtgever afgesproken zaken worden opgenomen. Het PvE maakt onlosmakelijk deel uit van de cateringovereenkomst.

Meten

Om het cateringtraject goed te laten verlopen en knelpunten tijdig bij te sturen is goede en objectieve managementinformatie noodzakelijk. Een belangrijk onderdeel van de informatie is het toetsen van financiële en kwalitatieve kaders en deze af te zetten tegen specificaties en objectieve normen in de branche.

Omdat veel opdrachtgevers niet over de tijd en specialistische cateringkennis beschikken om het cateringcontract

Tips en aandachtspunten

- ✓ Besteed veel aandacht aan het opstellen van een programma van eisen (PvE).
- ✓ Geef in het PvE exact en gedetailleerd aan wat u van de cateraar verwacht.
- ✓ Kies voor de contractvorm die het best bij de omstandigheden en de organisatie past.
- ✓ Zeg het lopende contract op tijd op.
- ✓ Een Europese aanbesteding is voor bedrijfscatering niet noodzakelijk.
- ✓ Verstrek aan alle cateraars in de aanbesteding dezelfde informatie.
- ✓ Baseer uw gunning niet alleen op prijs, maar ook op kwaliteit en de passendheid van de cateraar bij uw organisatie.
- ✓ De cateringovereenkomst is maatwerk.
- ✓ Blijf de cateraar tijdens de uitvoering van zijn dienstverlening 'monitoren' en maak hierbij desgewenst gebruik van externe expertise.
- ✓ Structureel overleg met de cateraar leidt tot kwaliteits- en efficiencyverbetering.