

# Tips voor managen cateringcontracten

Een inkoopresultaat wordt pas echt gerealiseerd als het contract tijdens de looptijd zorgvuldig wordt gemanaged. Tijd voor een aantal tips voor effectief en efficiënt contractmanagement in de catering aan de hand van de bekende kwaliteitscirkel van Deming. WIM VAN DER MEER \*

De aandacht voor contractmanagement is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dat is op zich niet zo vreemd als men zich realiseert dat een inkoopresultaat pas echt wordt gerealiseerd als het contract tijdens de looptijd zorgvuldig wordt gemanaged. Binnen de facilitaire dienstverlening is catering een van de meer complexere diensten waar bovendien een groot belang aan wordt toegekend. Dit artikel bevat daarom een inzicht in de mogelijkheden van effectief en efficiënt contractmanagement catering. Daarbij worden de vier stappen van de kwaliteitscirkel van Deming (Plan, Do, Check en Act) als uitgangspunt genomen.

## 1. Eerst denken en dan ... (Plan)

Contractmanagement is bedoeld om de wederzijdse verplichtingen en verwachtingen die voortkomen uit een

contract daadwerkelijk te realiseren. Verplichtingen en verwachtingen bestaan onder meer uit voldoen aan:

- » wet- en regelgeving;
- » gestelde termijnen;
- » de gecontracteerde kwaliteit (service level);
- » gedefinieerde klanttevredenheid;
- » de afgesproken kosten of opbrengsten.

De wijze waarop de verplichtingen en verwachtingen zijn beschreven (in de vorm van doelstellingen, eisen of aandachtspunten binnen een aanbestedingsdocument) is van invloed op zowel de contractmanager als de cateraar. Heldere doelstellingen, inclusief normstelling en eventuele bonus/malus, zijn voor cateraars van belang om het verdienmodel te kunnen opstellen. Duidelijkheid vooraf over welke prestaties verwacht worden ligt hierin besloten. Voor de contractmanager is

dit de basis waarop hij kan terugvallen. Een contract moet voor beide partijen voldoende aantrekkelijk zijn om succesvol te kunnen samenwerken.

Het cateringaanbod en de beleving zijn sterk afhankelijk van de sector en het type contractvorm. Binnen een gesubsidieerde omgeving zijn klanten in de regel sneller tevreden in vergelijking met een omgeving met commerciële exploitatie.

Het gebruikmaken van een klantenpaneel, wat daadwerkelijk invloed heeft op de dienstverlening, is vaak succesvol in een politieke omgeving, maar wordt minder toegepast binnen het bedrijfsleven. Ook zijn de cultuur en het ambitieniveau van een organisatie van invloed op het aanbod van voorzieningen en daarmee op de beleving. Voorgaande aspecten maken duidelijk dat de doelstellingen en de normstelling per organisatie moeten worden uitgewerkt.

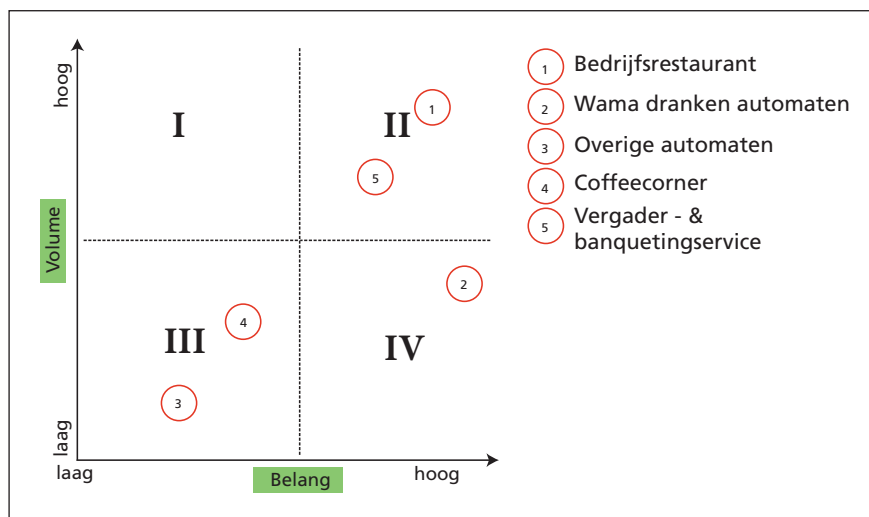
## 2. Blijf in je rol en creëer structuur (Do)

Het inrichten van de organisatie en het beschikbaar hebben van tools is niet voldoende voor succesvol contractmanagement. Een belangrijke succesfactor vormen de contractmanagers, en dan in het bijzonder hun kennis, ervaring en vaardigheden.

Caterars ervaren binnen contracten vaak dat ze (te) weinig ruimte krijgen voor ondernemerschap. Anders gezegd: het is een valkuil voor contractmanagers om op de stoel van de ondernemer

Tools	Omschrijving
Contractsamenvatting	Samenvatting van de belangrijkste contractvoorwaarden, risico's en randvoorwaarden bestemd om interne stakeholders te informeren.
Jaarkalender	Jaaroverzicht waarin specifieke data zijn vastgelegd voortvloeiend uit de overeenkomst. Bedoeld om benodigde acties vroegtijdig te signaleren.
Contractregister	Overzicht waarin alle contracten zijn opgenomen, inclusief termijnen en contractwaarde.
RACI-model	Geeft inzicht in taken en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus voor de verschillende activiteiten die voortvloeien uit het contract.
Standaardopmaak van documenten	Agenda's, verslagen en rapportages kunnen volgens eenduidige structuur worden ingericht.

Tabel 1. Tools beschikbaar voor contractmanagement (interne organisatie).



Figuur. Intensiteit van contractmanagement.

plaats te nemen. Met name bij transitie van eigen beheer naar uitbesteding wordt dit zichtbaar. Het werkt vaak contraproductief. Het is zaak om als contractmanager de koers en de kaders aan te geven en om te sturen op output. De invulling van de dienstverlening kan beter worden overgelaten aan de cateraar die op basis van zijn professionaliteit en ondernemerschap precies weet wat hij wanneer kan doen.

Naast contractmanagement is invulling van de rol van opdrachtgever in meer brede zin van belang. Voorbeelden hiervan zijn een passend voorzienaanbod, klantmanagement, interne communicatie en adequate opvolging van acties. Leveranciers benadrukken graag het partnership. Het is echter de vraag of er werkelijk sprake kan zijn van partnership gezien de verschillende belangen. Wij spreken daarom liever van 'succesvol samenwerken'.

Om contractmanagement effectief in te richten moet een aantal randvoorwaarden worden ingevuld:

- » heldere communicatiestructuur;
- » passende invulling van de rol van opdrachtgever;
- » adequate informatievoorziening.

Naast de randvoorwaarden zijn diverse tools praktisch toepasbaar voor de interne organisatie (zie tabel 1).

### 3. De instrumenten (Check)

Monitoring van cateringdienstverlening is mogelijk door gebruik te maken van verschillende instrumenten, die bij

voorkeur al onderdeel uitmaken van de offertedocumenten. De resultaten kunnen worden samengevat in een dashboard. Let wel: een dashboard is een hulpmiddel, geen doel op zich. Investeer tijd en geld vooral in de inhoud en niet primair in de vorm. Het is zinvol om uit te gaan van drie factoren: kosten, kwaliteit en klanttevredenheid (K3-model). Per 'K' zijn de instrumenten toepasbaar die worden genoemd in tabel 2.

In algemene zin worden factuurcontrole, bacteriologische controle en een klanttevredenheidonderzoek het meest toegepast, gevolgd door een vorm van kwaliteitsmeting. Onder invloed van klantgerichtheid groeit het aandeel toegepaste instrumenten binnen klanttevredenheid de afgelopen jaren. Catering bestaat in feite uit verschillende diensten met elk hun eigen kenmerken. Bij de keuze voor het toepassen van specifieke instrumenten en de diepgang kan het model in de figuur ondersteunen. Hiermee kan de benodigde intensiteit van contractmanagement worden vastgesteld.

De scores op de instrumenten kunnen onderdeel uitmaken van een bonus-malusmethodiek. De combinatie van een negatieve en een positieve prikkel doet in onze beleving meer recht aan succesvol samenwerken dan alleen het toekennen van een malus. Ook hiervoor geldt dat de resultaten in de vorm van een bonus of malus geen doel op zich zijn, maar een middel om de doelstellingen te realiseren.

## Tips

Tips om contractmanagement voor catering op een hoger plan te brengen (op basis van de vier stappen van de kwaliteitscirkel van Deming):

### » PLAN

1. Stel voorafgaand aan een aanbesteding vast welke doelstellingen je in het beheer wenst te realiseren en op welke wijze deze zichtbaar worden gemaakt.
2. Maak de doelstellingen SMART.
3. Doelstellingen moeten onderling in balans zijn. Verwacht niet de hoogste klanttevredenheid bij een sober serviceniveau. Breng balans in kosten, kwaliteit en klanttevredenheid (K3). Stel vast welk aspect voor uw organisatie het zwaarst weegt en probeer de resultaten in perspectief te plaatsen.

### » DO

4. Methoden en technieken zijn een voorwaarde, maar geen garantie voor succes. Onderschat de invloed van kennis en vaardigheden van de contractmanager niet.
5. Geef cateraars de ruimte om te ondernemen, stuur op resultaten (output) en niet (of beperkt) op inspanning (input).
6. Invulling van de opdrachtgeverrol is een belangrijke voorwaarde voor succes. Bijvoorbeeld goed geoutilleerde voorzieningen en het verbinden van doelgroepen spelen een belangrijke rol bij de beleving van gebruikers.

### » CHECK

7. Instrumenten en contracten zijn belangrijke hulpmiddelen voor contractmanagement, maar geen doel op zich. Vorm kan helpen, maar inhoud staat voorop.
8. Een evenwichtige bonus-malussystematiek kan een leverancier prikkelen om doelstellingen te realiseren.

### » ACT

9. Stel concrete verbeterplannen op naar aanleiding van de resultaten van instrumenten.
10. Contractmanagement gaat verder dan het naleven van contracten. Het levert tevens input voor nieuw beleid.

»

#### 4. Evalueren en optimaliseren (Act)

Om het leerproces te stimuleren wordt aanbevolen om naar aanleiding van de resultaten op de verschillende instrumenten verbeterplannen op te laten stellen door de cateraar en deze te bespreken. Hierbij is een onderscheid mogelijk in snel te realiseren acties (*quick wins*) en acties waarvoor

meer tijd nodig is. De contractmanager dient de resultaten op de instrumenten ook vanuit een hoger abstractieniveau te beoordelen: welke trends zijn zichtbaar en sluiten het beleid en de doelstellingen nog wel aan op de klantwensen?

De resultaten van contractmanagement zouden idealiter een rol moeten spelen bij het besluit om al dan niet

gebruik te maken van de optie tot contractverlenging. In de praktijk gebeurt dit nog maar beperkt.

Professioneel contractmanagement maakt het daarnaast mogelijk om vast te stellen of de leverancier marktconform presteert. Aangezien een aanbestedingstraject een fors beslag legt op capaciteit en nieuwe partijen in de regel een jaar nodig hebben om het vereiste niveau te bereiken, kan contractmanagement ook daar uitkomst bieden. <<

Kwaliteit	Klanttevredenheid	Kosten
» Algemene kwaliteitsmeting	» Klanttevredenheidonderzoek	» Factuurcontrole
» Bacteriologische controle	» Belevingsonderzoek	» Begrotingsanalyse
» Servicelevel (SL) audit	» Mystery visit	» Beoordeling managementinformatie
» Snelcheck (verkorte SL audit)	» Klantenpanel	» Accountantscontrole
» Klachtenanalyse	» Opdrachtgeverbeoordeling	
» Storingsanalyse*		

\* Uitsluitend van toepassing op automatenvoorziening

Tabel 2. Monitoring van catering op de onderdelen kwaliteit, klanttevredenheid en kosten (K3).



\* Wim van der Meer is medeoprichter/eigenaar van Sense FM ([www.sensefm.nl](http://www.sensefm.nl))

(Advertentie)

## Besparen terwijl u wast! Minder water. Minder energie.

**Water.** Dagelijks ruim 80 emmers water besparen

**Energie.** Tot wel 73% lager stroomverbruik

**Milieu.** Zuiniger met grondstoffen, bijna 100% recyclebaar

**Besparen.** Tot € 1.300 per jaar

Laat snel uw eigen besparing uitrekenen!



Voor meer informatie:  
[www.miele-professional.nl](http://www.miele-professional.nl)  
Telefoon: (0347) 37 88 83

**Miele**  
PROFESSIONAL

Energie- en kostenvergelijking Miele PW 5105 t.o.v. Miele WS 5100 op basis van: 8 charges per dag, programma bonte was 60 °C met warmwateraansluiting, 250 dagen per jaar, energie € 0,20/kWh, koud water € 3,50/m<sup>3</sup>, warmwater € 6,50/m<sup>3</sup>