

Ervaringen voor Implementatie van Duurzame Bedrijfscatering bij Gemeenten

*Gebaseerd op praktijkervaringen met inkoopmanagement en bedrijfscaterers
Gemeente Amsterdam 2009/2010*



Foto: uitreiking 'Duurzame Catering Award Gemeente Amsterdam 2010' op 14 oktober 2010 aan Sodexo, bedrijfscateraar van het Stadhuis Amsterdam.



In opdracht van: Maarten Fischer - Task Force Multifunctionele Landbouw

Uitgevoerd door: Miriam van der Kolk - K & K Consultancy BV
Maarsbergen, 28 oktober 2010

Met bijzondere dank voor de plezierige samenwerking aan:

Loubna El Idrissie - Concern Inkoop Amsterdam
Froukje Anne Karsten - Dienst Milieu en Bouwtoezicht Amsterdam
Marc Lutikhuis - Dienst Facilitaire Management Amsterdam
en,
Deborah Gietermans – praktische ondersteuning Concern Inkoop Amsterdam

Ervaringen voor Implementatie Duurzame Bedrijfs catering bij Gemeenten

*'Gebaseerd op praktijkervaringen met inkoopmanagement
en bedrijfs cateraars Gemeente Amsterdam 2009/2010'*

Inhoud

Woord vooraf

1. Achtergrond
 - 1.1. De inkoopketen van duurzame cateringproducten
 - 1.2. Situatie Gemeente Amsterdam
 - 1.3. Een maatwerk benadering
2. Ervaringslessen
 - 2.1. Succesfactoren
 - 2.2. Specifieke aandachtspunten
3. Aanbevelingen

**** Woord vooraf ****

Beste lezer,

Velen van ons leven elke dag weer toe naar het lunchmoment in het bedrijfsrestaurant. Voor de één betekent het 'even geen werk', voor de ander 'bijpraten met collega's', maar voor een grote groep is het ook 'toe zijn aan iets lekkers of een stevige hap'. Maar wat speelt er eigenlijk achter de schermen bij de bedrijfsrestaurants?

Bedrijfs catering wordt onbewust steeds meer gelabeld wordt als 'inkoop'. De bedrijfsrestaurants dreigen door cateringefficiency en hygiëne eisen ongewild te transformeren in vitrines met vacuüm-portieverpakkingen, zonder beleving en uitstraling. De producten worden steeds meer als prefab, totaal assortiment zo goedkoop mogelijk ingekocht bij internationale groothandels. De scherp afgesloten cateringcontracten, noodzaken bedrijfs cateraars haast om de glimlach van het personeel per stuk door te belasten. En de bezoeker? Die zal zijn genietmoment uiteindelijk elders zoeken.

In Amsterdam is dit proces een halt toegeroepen. De gemeente voelde zich verantwoordelijk als werkgever om ambtenaren van een kwalitatief goede lunch te voorzien, maar pakte daarnaast een voorbeeldfunctie op. Daarmee een verschil makend voor biologische en regionale voedselproducenten, en cateraars weer verantwoordelijk makend voor hun echte vak: 'bezoekers verleiden met een lekkere lunch'.

Wilt u dat ook? Weet dan dat dit niet vanzelf gaat, maar met een goed team zeker mogelijk is. De inbreng van Loubna El Idrissie, Marc Lutikhuis en Froukje Anne Karsten bij gemeente Amsterdam waren daarbij van onmisbaar belang. Zij hebben zich maximaal ingezet en zijn mede dragers van deze verandering geworden. Daarnaast was de praktische, professionele ondersteuning van Deborah Gietermans super.

Ik heb met veel plezier uitgemaakt van dit gemotiveerde team!

Miriam van der Kolk

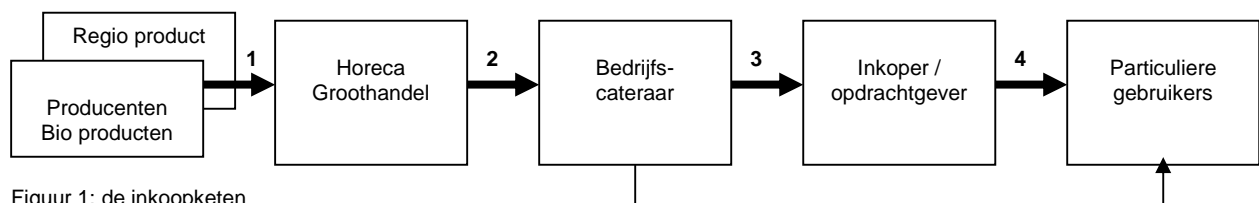
Hoofdstuk 1

Achtergrond

1.1. De inkoopketen duurzame catering producten

De beschikbaarheid van duurzame catering producten verschilt van wat we traditioneel gewend zijn. De traditionele inkoopketen van reguliere cateringproducten (d.w.z. niet biologisch of regionaal) wordt gestuurd door grootschalige machten. Deze is door de jaren heen steeds meer gebaseerd op 'meer voor minder'. De gedachte daarbij is dat een eindgebruiker zo min mogelijk wil betalen, er zo goedkoop mogelijk bedrijfs catering ingekocht moet worden. Bedrijfs cateraars vertalen dit door naar hun leveranciers. Daarmee een neerwaartse prijsspiraal stimulerend.

De opdracht om duurzame producten (d.w.z. biologische en/of regionale producten) in het cateringassortiment te leveren, vraagt echter een precies omgekeerde benadering. Het verlangt dat de opdrachtgever en de gebruikers bereid zijn ergens een meerprijs te betalen voor dit duurder productassortiment.



Figuur 1: de inkoopketen

Kijkend naar de inkoopketen valt volgende op:

1. De toelevering van biologische en regionale producten is nog relatief nieuw voor horeca groothandels waar bedrijfs cateraars gewend zijn hun assortiment in te kopen. Biologische en regionale producten zijn duurder in productie, de beschikbare hoeveelheid is beperkter waarmee de logistieke kosten relatief hoog. Groothandels zelf zijn in hun bedrijfsvoering slechts in beperkte mate ingericht om deze kleinere stromen via de traditionele grootschalige bedrijfsvoering te leveren.
2. De horecagroothandel heeft veelal vaste afspraken met bedrijfs cateraars. Vaak is het zo, hoe groter de cateraar, des te vaster het contract. En ook, hoe moeizamer de wijzigingen hierin. Het duurzame assortiment maakt vaak nog geen deel uit van de vaste contractafspraken tussen bedrijfs cateraars en horecagroothandel. Daarnaast speelt dat bedrijfs cateraars in hun bedrijfsvoering gewend zijn aan een goede leverbetrouwbaarheid. Een kenmerk van deze duurzame keten is juist dat producten tijdelijk 'niet leverbaar' kunnen zijn. Dat is lastig voor een bedrijfs cateraar, maar ook voor een horeca groothandel omdat zij daarmee een inkooprisico vormen.
3. Bij de rol van inkoper/opdrachtgever kunnen bij grotere organisaties, als gemeenten, meerdere contactpersonen betrokken zijn. Voor bedrijfs cateraars zijn deze organisaties vaak complexere opdrachtgevers. Veelal hebben deze inkopers meerdere inkoopgebieden, waarvan de catering er slechts één is. Horeca en/of catering kennis is niet altijd een specifieke competentie van de inkoop verantwoordelijke, waardoor de communicatie niet altijd op een gelijk niveau plaats vindt.
4. De gebruikers van het bedrijfsrestaurant beslissen wat zij kopen en zijn daarmee bepalend voor de gerealiseerde omzet van de cateraar. Veranderingen in het cateringaanbod roepen bij gebruikers altijd vragen op. Veranderingen in het cateringbeleid vraagt dan ook een zorgvuldige afstemming tussen de inkoopverantwoordelijken en cateraar. De opdrachtgever heeft daarbij net als de cateraar belang bij 'tevreden gebruikers'. De inkoopverantwoordelijke heeft daarbij de belangrijke rol contact te houden met de behoefte van gebruikers, om een goede gesprekspartner te zijn voor de cateraar.

1.2. Situatie Gemeente Amsterdam

Bij gemeente Amsterdam zijn er drie partijen betrokken bij de inkoop van bedrijfs catering, te weten:

- o de verschillende gemeentelijke organisaties¹ zelf; de facilitaire managers van de organisaties bepalen specifieke eisen en aanvullende voorwaarden voor hun organisatie in de nadere overeenkomst op het raamcontract, en tevens maken zij zelf de keuze in de cateraar (hiervoor organiseren zij voor de aanbesteding minicompetities tussen cateraars);

¹ Bij aanvang ging het in totaal om ruim 20 organisaties. Inmiddels hebben er onder de stadsdelen verschillende fusies plaatsgevonden.

- Concern Inkoop; zij sluit gemeente brede raamcontracten en verzorgt hierbij de regie en het beheer²;
- Dienst Milieu & Bouwtoezicht voor wat betreft het adviseren ten aanzien van het behalen van duurzame resultaten.

In het raamcontract bedrijfscatering is de eis opgenomen dat minimaal 40% van het assortiment van de bedrijfscaterers van biologische herkomst moet zijn en is de wens geuit om ook regionale producten hierin op te nemen. Bij alle gemeentelijke organisaties moet hieraan dus in principe voldaan worden.

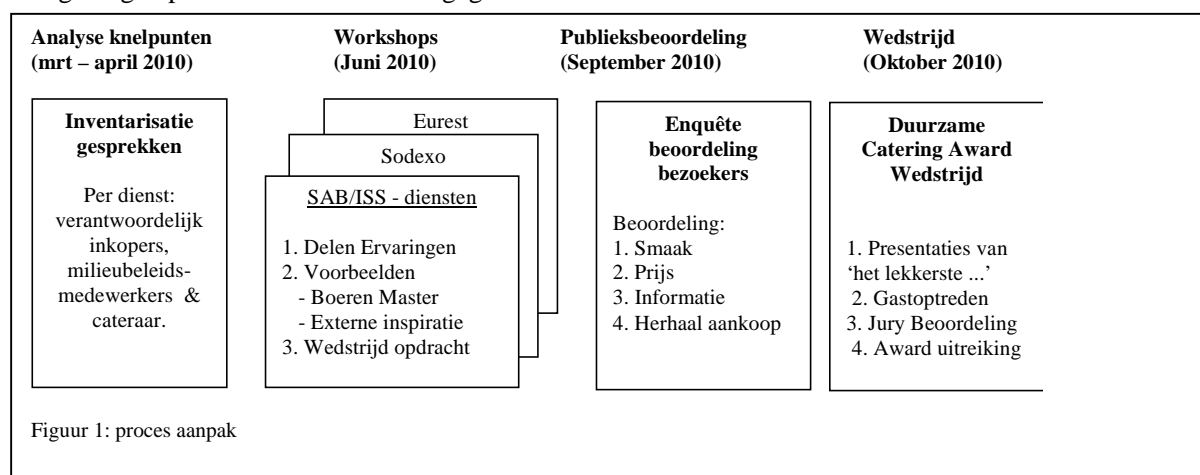
In het voorjaar van 2009 kwam vanuit de Proeftuin Amsterdam de vraag ‘Hoe het staat met de realisatie van de gemaakte 40%-afspraken?’ Deze vraag kon niet goed beantwoord worden. Alle betrokkenen beschouwden dit als ongewenst. Zeker toen bij een eerste controle door Concern Inkoop, bleek dat het onderwerp nogal verwaarloosd was en de percentages op veel cateringlocaties beneden de 40% leken te zijn. Dit terwijl gemeente Amsterdam zich juist daarmee wil onderscheiden en duurzaamheid belangrijk vindt. Tijd dus voor een andere benadering.

1.3. Een maatwerk benadering

Nadat duidelijk werd dat iedereen er wat aan wilde doen, is er een 3-koppig praktisch team samengesteld met een verantwoordelijke vanuit Milieu en Bouwtoezicht, een verantwoordelijke vanuit Concern Inkoop en daarnaast een extern projectleider gefaciliteerd door de Task Force Multifunctionele Landbouw. Deze laatste om het project te ondersteunen en voortgang te bewaken.

Uitgangspunt was dat er iets ‘positiefs’ moest gebeuren, om alle betrokkenen op diverse niveaus mee te krijgen in het veranderingsproces. Daarmee was het idee geboren om toe te werken naar een verkiezing om alle participanten op een positieve manier te stimuleren in een verbetering.

Het gevolgde proces is hieronder weergegeven.



Het projectteam heeft met behulp van inventarisatiegesprekken het onderwerp weer onder de aandacht gebracht, de facilitaire managers en cateraars praktisch op weg geholpen met workshops. De aanpak moest bedrijfscaterers op de locaties ook een positieve impuls geven en helpen bij een positieve houding van cateringmedewerkers op de werkvloer. Immers, zijn zij deels de sleutel voor succes. Tot slot zijn ook gebruikers van het bedrijfsrestaurant nauwer betrokken bij de beoordeling. Zij hebben tijdens de week van de smaak de duurzame lunchgerechten beoordeeld die voorgedragen werden door de deelnemende organisaties.

Tijdens het project is maximaal maatwerk toegepast. Er is bewust gekozen om de inventarisatie gesprekken en de workshops per cateraar met hun opdrachtgevers en milieucoördinatoren te organiseren. Zodoende een veilige gespreksomgeving te creëren zonder dat zij zich in een concurrerende sfeer met collega cateraars bevonden.

In de beoordeling door de gebruikers hebben cateraars en het facilitair management van de gemeentelijke organisaties zelf verantwoordelijkheid moeten nemen om hun gerechten onder de aandacht te brengen. Daarmee hebben ze met een pro-actieve, ondernemende rol geoefend.

² De ondersteunende rol zal deels door de Dienst Facilitair Management overgenomen worden in het komende jaar.

Hoofdstuk 2

Ervaringslessen

2.1. Succes factoren

Hieronder een aantal factoren die de slagingskans van de implementatie van een duurzaam catering beleid vergroten.

1. Allereerst moet de basis kwaliteit van de bedrijfscatering op orde zijn.
 - a. De keuken moet mogelijkheden bieden om gerechten klaar te maken en 'gekoeld' voorraad kunnen houden.
 - b. De locatie moet een goede presentatie van het assortiment mogelijk maken, en ruimte voor informatie er omheen.
 - c. Het personeel moet vakbekwaam zijn, maar bovenal vriendelijkheid en gastvrijheid uitstralen.Simpel gezegd, als de keukenfaciliteiten onvoldoende zijn, en er aangebrande soep wordt geserveerd door norske medewerkers, zijn gebruikers zeker niet bereid om andere, duurzame gerechten te proberen. Laat staan er extra voor te betalen.
2. Een cateraar moet het vak verstaan om gebruikers te 'verleiden' en in kunnen spelen op behoefte van de verschillende gebruikers. Het stimuleren van eigen ondernemerschap hierin is van belang. Enkele voorbeelden (zie ook hiernaast):
 - a. Nieuwe dingen kun je prima via een 'proeverijhapje' aan gebruikers voorleggen, in het eigen restaurant of andere gemeenschappelijke ruimten.
 - b. De veelal duurdere duurzame producten komen het beste tot hun recht als ze zijn verwerkt in een 'verwengerechten' waarvoor gebruikers een meerprijs willen betalen.
 - c. Plaats een nieuw duurzaam gerecht vooraan 'in de loop' zodat een bezoeker hier al vroegtijdig voor kiest.
3. Het commerciële verdienmodel van cateraars bestaat uit meerdere onderdelen: de restaurantverkoop (met geringe marges), de bedrijfslunches (met betere marges) en banqueting van feestelijke bijeenkomsten (de beste marges). Bij best verdienende onderdelen is duurder inkoop eenvoudiger te realiseren. Een mix van deze drie segmenten in contractafspraken maakt het inkopen van duurzame producten beter renderend.
4. Het is belangrijk om behaalde resultaten met elkaar te kunnen delen. Dit vraagt het kunnen monitoren van gegevens. Cateraars moeten daarvoor hun administratieve organisatie en kassasystemen ingericht hebben. Daarnaast is het van belang om eenduidige de definities en doelstellingen te formuleren.
5. Zorg voor meer beleving rondom het gerecht en de producten. PR, communicatie en beeldvorming Dit vraagt een zorgvuldige benadering. Er zijn gebruikersgroepen waarbij het vermelden van 'biologisch product', averechts werkt. Foto's en sfeer werken in dat geval beter. Naast geschreven informatie, is met name de communicatie van de restaurantmedewerker van belang. Deze moet in staat zijn om vragen te beantwoorden of een gerecht aan te prijzen. Immers, veel keuzes worden gemaakt o.b.v. persoonlijke aanbeveling.

Praktijk Voorbeeld **Ondernemend Cateren.**

Tip 1. Het idee om voorafgaande aan de week waar een gerecht verkocht zal worden, kleine proeverij hapjes weg te geven. Gebruikers worden hierdoor vooraf geattendeerd op wat er gaat komen, en kunnen er naar toe leven. De cateraar kan vooraf meningen en behoefte peilen

Tip 2. Een 'niet hapklaar gerecht' kan er voor zorgen dat gebruikers naar de bedrijfsrestaurant komen om te eten, waarbij de consumptie van dranken bijvoorbeeld gestimuleerd wordt.

Tip 3. Bedrijfslunches worden in de regel niet door een individuele gebruiker betaald. Succesvol is de standaard opname van een duurzame lunch hierin. Het blijkt dat er veelal gekozen wordt op aankleding en uitstraling. Bovendien gaat het vaak om een grotere hoeveelheid waardoor de bijdrage aan de doelstelling groter is.

Tip 4. Zorg dat producten die je wilt verkopen ook daar staan waar de keuze gemaakt wordt door gebruikers. Als een gebruiker al iets heeft gekozen, legt hij/zij dit zelden terug.

Tip 5. Gebruikers vinden kiezen lastig, of hebben vooroordelen. Het opnemen van duurzame producten in een maaltijdsalade of soep helpt. Daarbij hoeven ze niet zelf een keuze tussen producten te maken.

Praktijk Voorbeeld **Monitoren Resultaten**

Bij gemeente Amsterdam was het bij aanvang lastig om gegevens te verkrijgen over het realiseren van de doelstelling 40% biologisch. Het bleek dat gegevens verkregen van de centrale catering administratie niet altijd overeenkwamen met informatie van de locatiemanagers. Ook was een deel van de kassasystemen nog niet in staat de gegevens vast te houden van het verkochte duurzame assortiment. Tijdens het project is een kwartaaloverzicht opgesteld vanuit de beschikbare gegevens bij Concern Inkoop. Door deze gegevens inzichtelijk te maken voor alle deelnemers, is deze informatie gedurende het proces verbeterd.

6. De mate van aandacht die duurzame catering op managementniveau krijgt, staat gelijk voor de behaalde resultaten hierin. Het vraagt een continue aandacht van alle betrokkenen. Het helpt daarbij om meerdere keren per jaar evaluatiegesprekken met de cateraar te hebben. Inkoopverantwoordelijken met kennis van de cateringsector, zijn bij deze gesprekken succesvoller om cateraars tot verandering aan te zetten. Daarnaast helpt ook de onderlinge uitwisseling van ervaringen van inkoopverantwoordelijken op gemeentelijk niveau. Tot slot moeten inkoopverantwoordelijken zich gesteund weten door de beleidsdoelstellingen, en belangstelling krijgen vanuit de eigen directies/hoger stadsmanagement.

7. Contractvorming met financiële ruimte voor ‘gunning’ aan de cateringzijde helpt. Ervaringen met raamcontracten in Amsterdam leren dat inkoop van catering heel scherp gespeeld wordt. Cateraars willen soms grote gemeenten als opdrachtgever - koste wat het kost – in hun meerjaren pakket. Soms worden dan toezeggingen gedaan die in praktijk niet haalbaar zijn. Daarmee kunnen zowel de cateraars als de gemeente zichzelf in de vingers snijden. Bij té goedkope contractafspraken zijn cateraars weinig gemotiveerd om extra inspanningen te doen. En juist bij introductie van een nieuw, duurzamer assortiment heb je een bepaalde mate van flexibiliteit en creativiteit nodig. Daarnaast put het proces om te komen tot meerjarige contractafspraken partners behoorlijk uit. De kans bestaat dat tussentijds een wat afwachtende houding wordt aangenomen tot de volgende contractrondes zich aandienen.

8. Bouw een ‘feestje’. Doordat er zoveel schakels in het succes bepalend zijn (inkopers, cateraars, gebruikers), is het van belang om tijdens het veranderingsproces een vorm te kiezen waarbij alle betrokken partijen naar iets concreets toe kunnen werken. Competitievormen kunnen hierbij helpen. In het geval van gemeente Amsterdam werden cateraars uitgedaagd om in actie te komen en hiervoor beloond met een Award.

2.2. Specifieke aandachtspunten

Het behalen van centrale vastgestelde duurzame catering doelstellingen, is best lastig in praktijk. Vooral bij grotere gemeenten zijn er vaak meerdere organisaties betrokken, en ligt de verantwoordelijkheid voor het realiseren van deze doelstellingen op verschillende niveaus. Er blijken nogal wat verschillen tussen de organisaties, de locatiemogelijkheden en de inkoopwensen. En ook tussen bedrijfscaterieurs zijn er nogal wat verschillen. Het vraagt dan ook een langere termijn aanpak om de gewenste resultaten te bereiken.

Uit de Amsterdamse ervaringen komen de volgende aandachtspunten:

- 1) Niet elke organisatie heeft een zelfde type gebruiker. Gemeentelijke organisaties kennen vaak verschillende werknemers. Er zijn medewerkers die buiten werken, die binnen werken, van andere culturele afkomst, etc. De gebruiker bepaalt uiteindelijk wat hij/zij lekker vindt en wil besteden. Aan de keuze liggen veel individuele verschillen ten grondslag. Ongeacht deze verschillen zorgt elke vorm van verandering vaak voor weerstand. Een aantal gebruikers grijpt deze weerstand aan om ‘tegen’ biologische producten te zijn.
- 2) Wensen t.a.v. het soort bedrijfscatering en voorwaarden zijn verschillend. Zo wil de Brandweer bijvoorbeeld bij een onverwachte uitruk 's nachts nog voorzien worden van grote hoeveelheden boerenkool met worst, daar waar een stadhuis vaker luxe catering vraagt voor bijeenkomsten van de burgemeester en wethouders. Dat vraagt een ander soort inspanning van de betreffende bedrijfscateraar. En deze activiteiten vertalen zich in tarieven en beschikbaarheid van het gewenste assortiment.

**Praktijk Voorbeeld
Verhaal bij product**

Gebruikers vinden het leuk om te lezen tijdens de lunch. Een gerecht krijgt identiteit als zij er iets over weten. Succesvol zijn o.a. het geven van verhalen over de herkomst, de boer of benoemen van gezondheidsaspecten. Dit kan o.a. door bebording in de restaurants, maar gemeente Amsterdam was er ook een leuk initiatief van trainees die een placemat hebben ontworpen met ‘weetjes’.



**Praktijk Voorbeeld
Award Uitreiking**

Bij gemeente Amsterdam is er gekozen om een ‘feestje’ te maken door het uitreiken van een Award. Hierdoor werden de cateraars in competitie verband gestimuleerd tot verbetering. Het biedt het een zichtbare methode om resultaten te beoordelen. Daarnaast is het mogelijk om dit jaarlijks terug te laten keren en aandacht te blijven geven.

- 3) Beschikbare budgetten. Vaak hebben organisaties hun eigen budget verantwoordelijkheid. Niet elke gemeentelijke organisatie is even rijk. En zeker in deze tijd, zullen bij er bij gemeentelijke organisaties bezuinigingen gelden. Sommige organisaties hebben de mogelijkheid om hier iets in te subsidiëren, maar anderen niet. Er zullen dus ook verschillende keuzes gemaakt worden in het cateringbudget. Een biologisch, streekgericht assortiment, kan in de gevarenzone komen.
- 4) Organisaties kunnen specifieke afspraken met de cateraars hebben. In de Amsterdamse situatie was het zo dat de gemeentelijke organisaties eigen budget verantwoordelijkheid hebben en zelf aanvullende afspraken hebben gemaakt op raamcontracten. Daarbij kunnen contracten ook wisselende looptijden hebben. In een dergelijke situatie is het monitoren van resultaten lastiger.
- 5) Prijsbeleid. Bij een aantal gemeentelijke organisaties in Amsterdam zijn er in de aanvullende afspraken ook maximale prijzen voor producten in het restaurant vastgelegd. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat producten betaalbaar blijven voor gebruikers. Belangrijk is sowieso dat de prijzen voor gebruikers goed zichtbaar zijn in het bedrijfsrestaurant en dat hier niet een continue wisselingen in zijn. Tijdens dit project viel het op dat tussen deze prijzen verschillen bestaan tussen de verschillende organisaties. Daarnaast bleek te veel ‘vastgezette prijzen’ ook beperkend kunnen werken op het eigen ondernemerschap van het cateringmanagement.
- 6) Niet elke cateringlocatie heeft evenveel faciliteiten. Als cateraars geen ruimte hebben om het assortiment te presenteren, dan kunnen ze dit ook niet verkopen. Zeker in een overgang van regulier naar een duurzaam assortiment, is presentatie en beleving van belang voor het verhogen van de verkoop. Het aanbieden van een biologisch broodje vanaf een opklaptafel werkt niet. Gebruikers zijn dan niet bereid om hiervoor te betalen en maken andere keuzes.
- 7) Organisaties kunnen in verzamelgebouwen zitten. Organisaties delen soms een pand met andere bedrijven. Deze bedrijven maken vaak gebruik van hetzelfde bedrijfsrestaurant. Afhankelijk van hoe de afspraken hierover zijn, kan een gemeente dan niet altijd een centrale doelstelling opleggen aan de bedrijfscateraar. En ook de gemeentelijke organisatie zelf, kan in dit geval niet integraal overgaan tot stimuleren en soms ook subsidiëren van duurzame producten.
- 8) Bedrijfscaterars zitten zelf in een veranderingsproces. Gebruik van biologische en regionale producten in menu's van bedrijfsrestaurants is ook voor cateraars een relatief nieuwe trend. De ene cateraar is daar verder mee dan de andere. Het vraagt binnen hun organisatie ook tijd en managementaandacht om de veelal lager geschoolde horecamedewerkers in de restaurants hierin mee te laten veranderen. Zo bleek tijdens de gehouden workshops waarin regionale agrarische producenten hun verhaal vertelden, dat er voor de cateringmedewerkers minstens net zo veel nieuwe informatie was als voor het management vanuit de gemeente.

Hoofdstuk 3

Aanbevelingen

Dit project werd in basis door alle betrokkenen als succesvol beschouwd. Dat is natuurlijk een prachtig resultaat. Wel zijn er evaluerend een aantal punten van aanbeveling te benoemen, voor zowel Gemeente Amsterdam, gemeenten die hiermee een start willen maken, als voor de Task Force Multifunctionele Landbouw.

Aanbeveling 1

Een verandering is een proces. Dit project was een eerste steun om dit proces in gang te zetten. Wil het blijvend resultaten opleveren, is permanente aandacht binnen de gemeente Amsterdam voor het thema duurzame catering nodig. Een zichtbare en betrokken rol van de facilitaire managers en de milieucoördinatoren bij de verschillende gemeentelijke organisaties van Amsterdam blijft belangrijk. Voor startende gemeenten is het van belang om naast de duurzame voedsel doelstelling goed te kijken hoe dit beleid met betrokken gemeentelijke medewerkers geïmplementeerd kan worden.

Aanbeveling 2

Tijdens het project kwamen verschillen in prijsstelling voor gelijksoortige producten bij bedrijfsrestaurants van de gemeentelijke organisaties naar voren. Het lijkt interessant om deze verschillen eens met elkaar te vergelijken. Vooral de argumenten die hieraan ten grondslag liggen kunnen een bron van informatie zijn voor facilitaire managers en overige betrokkenen.

Aanbeveling 3

Als gemeenten bezig zijn met het uitvoeren van het duurzame catering beleid, is interessant om ook naar mogelijkheden van kleinere cateraars te kijken. Het is niet altijd het geval dat de grotere bedrijfscateraars ook de beste oplossing zijn voor het leveren van een duurzamer assortiment.

Aanbeveling 4

De bij dit project betrokken cateraars gaven aan moeite te hebben met het kunnen inkopen van duurzame producten. Een aantal hebben voor deze Award-deelname letterlijk hun eigen inkopen gedaan, maar willen graag een permanente oplossing met hun bestaande groothandelsrelaties. Tijdens dit project is geconstateerd dat alle partijen hiervoor open staan, maar zolang het nog niet uitgevoerd hoeft te worden kan dit veilig toegezegd worden. Veelal blijkt in praktijk pas dat er 'plotsklaps' aanvullende condities gelden waaronder leveringen gerealiseerd kunnen worden. Deze voorwaarden komen pas boventafel door het te doen. Hiervoor moeten een aantal vaste patronen tussen groothandels en cateraars doorbroken worden. Het project vraagt om een vervolg in de vorm van een 'pilot' met Sodexo (Award winnaar van Amsterdam), DeliXL (vaste toeleverancier) en leveranciers van biologische en regionale producten (Willem & Drees, Streek & Smaak Verbond, Mijn Boer).

Aanbeveling 5

Tot slot is het van belang voor iedereen die een kwaliteitsverbetering op gebied van duurzame catering beoogt, niet alleen het proces van contractbespreking aan de voorkant goed te doen, maar juist goede afspraken te maken aan de achterkant van het proces over tussentijdse resultaten. Belangrijk zijn het meten hiervan en het informeren over knelpunten. Een continue dialoog over mogelijke oplossingen helpt. Zorg daarbij ook voor momenten waarop 'behaalde successen' gevierd kunnen worden met alle betrokkenen. Het belonen van 'goed gedaan' motiveert juist in processen waar nog wat hindernissen genomen moeten worden. Het uitsluitend aanspreken op wat fout gaat, zorgt voor een verstarring. Juist deze verstarring zal de gebruiker van een bedrijfsrestaurant uiteindelijk merken en zal mogelijk leiden tot ontevreden interne klanten. Als opdrachtgever kunt u hierin een verschil maken.

Miriam van der Kolk
Maarsbergen, 28 oktober 2010

*.... Het gras groeit niet harder
door alleen aan
de sprietjes te trekken*

Dit project is met veel plezier uitgevoerd voor:

de Task Force Multifunctionele Landbouw

Oktober 2010



Ir. M.C. van der Kolk

K & K Consultancy BV

Klant & Keten Optimalisatie

Haarweg 16

3953 BH Maarsbergen

T + 31 (0) 343 430 965

F + 31 (0) 343 430 974

M + 31 (0) 651 369 976