

**UNPACKED:
VAN CONTRACT NAAR ECOSYSTEEM**

30 MRT 2026



HSPTLTLY

Krant

CATERING EN HORECA ZIJN NIET TE MANAGEN MET EEN CONTRACT

Het begint altijd met een goed contract.

Een aanbesteding zorgvuldig doorlopen, een flink programma van eisen tot in detail uitgewerkt, KPI's scherp geformuleerd, voldoende inschrijvers die overtuigend aangeven dat ze aan alles kunnen voldoen en de afspraken netjes vastgelegd, Doordacht en in goed overleg en alles lijkt onder controle. Toch? En, te vaak zie ik het misgaan.

Niet direct, en zelden spectaculair, maar eerder als een trui die langzaam begint te pillen: je ziet het pas als je er echt naar kijkt. De kwaliteit voelt anders aan dan afgesproken. KPI's worden nét niet gehaald, de cijfers wijken af van de begroting en de gesprekken worden stroever.

Tot het op een dag niet meer gaat over verbeteren. Maar over verklaren.

Hoe kan dat? Het contract was toch waterdicht?

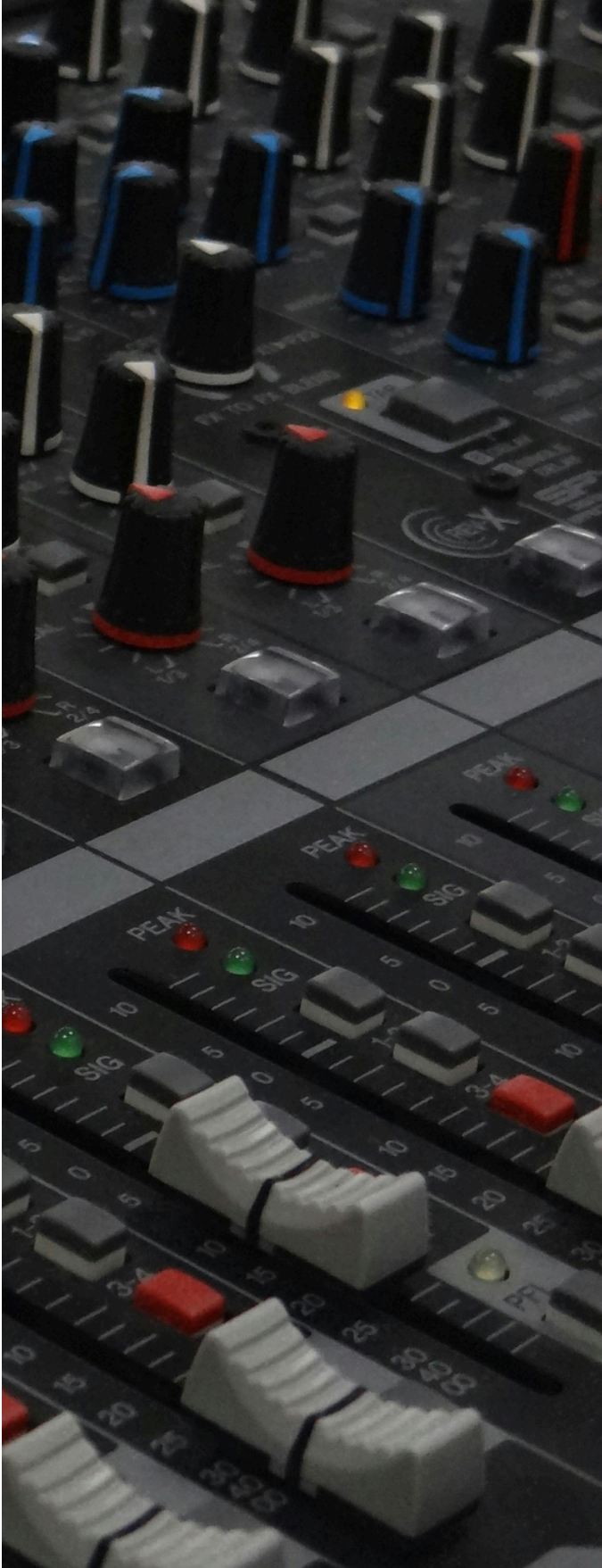
De illusie van grip

Het idee dat een contract, aangevuld met een SLA, voldoende houvast biedt om een relatie met een cateraar te sturen, is een hardnekkige misvatting. En geen goedkope: het kost tijd, geld en vertrouwen. Drie dingen die in veel bedrijfssectoren toch al onder druk staan.

Een contract is statisch, catering en horeca zijn dat niet. De werkelijkheid verandert vrijwel dagelijks. Andere gasten, ander gedrag, andere volumes, andere keuzes in het buffet. Wat gisteren werkte, een populair broodje, de juiste prijsstelling, een portiegrootte, kan morgen zomaar ineffectief zijn. En toch proberen organisaties grip te houden via KPI's, audits en rapportages. Alsof meten hetzelfde is als sturen. Natuurlijk is dat het niet.

Metten zonder duiding is geen regie. Het is administratie. En administratie lost geen problemen op, ze legt ze alleen vast.





HET ECHTE PROBLEEM ZIT NIET IN HET CONTRACT

Het zit in het systeem.

Stel je een mengpaneel voor. Niet het bescheiden kastje op een schoolfeestje, maar een professionele geluidsinstallatie met tientallen schuifjes: bas, mid, treble, volume, equalizer, compressor. Elk schuifje heeft invloed op het eindresultaat. Maar niet op zichzelf, altijd in verhouding tot de andere schuifjes. Zet de bas op maximum, de treble op maximum en het volume op maximum. Wat je dan hoort is geen muziek meer maar oorverdovende herrie. Niet omdat de apparatuur kapot is, maar omdat je elk element los hebt behandeld terwijl het systeem als geheel vraagt om balans.

Catering en horeca werken precies zo.

Prijs, assortiment, gedrag, beleving, locatie, tijdstip en doelgroep: het zijn allemaal schuifjes op hetzelfde mengpaneel, en elke aanpassing aan één schuifje heeft effect op alle andere.

Wie het aanbod gezonder maakt, ziet vaak dat volumes onder druk komen, omdat gasten uitwijken naar alternatieven buiten het kantoor of de campus. De snackbar om de hoek, de supermarkt op 5 minuten lopen en de lunchroom waar je een vers gebakken kroketje op brood (en wie vindt dat niet lekker?) kan nuttigen. Wie de prijs verlaagt om toegankelijkheid te vergroten, ziet marges verdampen en kwaliteit onder druk komen. Wie de kwaliteit verhoogt, ziet kosten stijgen en de exploitatie uit balans raken.

Er bestaat geen schuifje zonder bijeffect.

Toch sturen we in de praktijk vaak alsof elk schuifje op zichzelf staat. We verhogen de kwaliteitseisen zonder te kijken wat dat doet met de marge. We verlagen de prijs zonder te modelleren wat dat doet met het assortiment. We formuleren duurzaamheidsdoelstellingen zonder te berekenen wat die kosten aan gedragsverandering vragen.

We zetten alle schuifjes op maximaal en dan zijn we verbaasd dat het geluid niet klopt.

TWEE WERKELIJKHEDEN

In vrijwel elk cateringcontract bestaan twee werkelijkheden naast elkaar en volgens mij verdragen deze elkaar slecht.

Aan de ene kant de opdrachtgever: het ziekenhuis, de onderwijsinstelling, de organisatie. Zij stuurt op afspraken, denkt in beleid, in duurzaamheidsdoelstellingen, in gastbeleving en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij wil impact en uitvoering van het beleid zien. En terecht.

Aan de andere kant de cateraar of exploitant. Die stuurt op exploitatie, denkt in volumes, in bezettingsgraden, in inkooprijzen, kosten en in marges. Die moet aan het einde van de maand een rendabele operatie kunnen verantwoorden aan de eigen directie. Ook terecht.

Beide perspectieven zijn dus valide. En toch praten ze structureel langs elkaar heen. Niet uit onwil, maar omdat ze opereren vanuit fundamenteel verschillende logica's.

En dat terwijl ze wel hetzelfde contract hebben ondertekend. Dat contract beschrijft een gedeelde werkelijkheid, maar creëert deze niet. Zonder een gezamenlijke interpretatie van de cijfers, de trends en het gedrag, ontstaat frictie. Dan wordt het contract geen kompas, maar een discussiedocument. En discussiedocumenten leiden zelden tot betere maaltijden.

Waarom contractmanagement tekortschiet

De reflex bij frictie is voorspelbaar. Meer meten, scherper controleren en daardoor nog strakker rapporteren.

Meer audits en meer KPI's met nog meer detaillering in het contract. Begrijpelijk, maar zelden effectief. Want cijfers zonder context leiden tot discussie, niet tot inzicht.

Een dalende tevredenheidsscore kan evengoed veroorzaakt worden door een verbouwing die de looproute naar het restaurant verstoort als door het eten zelf. Een personeelsswissel bij de cateraar of een slechte week met griep in de keuken. Een KPI ziet dat niet en een audit meestal ook niet.

Terug naar het mengpaneel: als het geluid niet klopt, helpt het niet om alleen het volumeschuifje nauwkeuriger af te lezen. Je moet begrijpen hoe alle schuifjes zich tot elkaar verhouden, en dan bijsturen.

Wat ontbreekt in traditioneel contractmanagement is geen controle maar regie. Controle kijkt achteruit: was het conform afspraak? Regie kijkt vooruit: hoe sturen we bij zodat het systeem beter gaat functioneren? Dat is een fundamenteel verschil — en het verschil zit hem niet in de instrumenten, maar in de houding waarmee je naar de samenwerking en de doelen kijkt.

De verschuiving: van contract naar ecosysteem

De oplossing zit niet in een beter contract, maar in een andere manier van kijken.

Niet langer de vraag hoe we de cateraar of de horeca-exploitant controleren,





maar hoe we het systeem laten werken. Dat klinkt subtiel, maar het impliceert een wezenlijke heroriëntatie van de hele samenwerking.

Van opdrachtgever tegenover opdrachtnemer naar gezamenlijke verantwoordelijkheid en partnership. Van afrekenen naar afstemmen en een statisch contract naar een levend ecosysteem waarin je vanuit partnership samen met alle stakeholders gezamenlijke doelen benoemt en nastreeft.

In de praktijk betekent dit dat opdrachtgever en opdrachtnemer structureel samen kijken naar wat er werkelijk gebeurt. Niet alleen bij escalaties of kwartaalreviews, maar met ritme als vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking. Dat prestaties worden geduid in samenhang met gedrag en kwaliteit. Dat afwijkingen niet het eindpunt zijn van een gesprek, maar het begin.

Niet om gelijk te halen, maar om bij te sturen.

De rol van performance regie

Precies in dat spanningsveld, tussen contract en ecosysteem, tussen controle en vertrouwen, ontstaat de rol van performance regie. Niet als extra controlelaag bovenop het bestaande systeem, maar als regisseur van het geheel. Iemand die het contract vertaalt naar de dagelijkse praktijk, want er zit altijd een kloof tussen wat er op papier staat en wat er in de keuken gebeurt. Die financiële data koppelt aan kwaliteitssignalen. Die patronen zichtbaar maakt en helpt om cijfers te begrijpen in plaats van alleen te registreren. En die, misschien wel als belangrijkste taak, zorgt voor een gedeelde werkelijkheid.

Want het grootste probleem in veel contractrelaties is niet dat de cijfers slecht zijn. Het is dat opdrachtgever en opdrachtnemer over dezelfde cijfers tot fundamenteel andere conclusies komen. Als alle partijen met hun eigen interpretatie aan tafel zitten, gaan gesprekken over gelijk halen. Met gedeelde duiding ontstaat richting.

Performance regie maakt die vertaalslag. Niet door te oordelen, maar door te analyseren en gezamenlijk te sturen. Niet door af te rekenen, maar door inzicht te creëren. Niet door aan schuifjes te zitten, maar door eerst te begrijpen hoe het mengpaneel in elkaar zit.

SAMEN REGIE OP WAT ERTOE DOET

In een goed functionerend ecosysteem veranderen de rollen van instrumenten. KPI's zijn geen afreksysteem meer, maar gespreksinstrumenten. Audits geen controlemiddel, maar input voor verbetering. Cijfers vormen niet langer het eindpunt van een oordeel, maar het begin van een vraag: wat zien we, wat verklaart dit en wat doen we ermee?

Daarmee verschuift ook de verantwoordelijkheid. Die ligt niet meer eenzijdig bij opdrachtgever of opdrachtnemer, maar wordt gedeeld. En dat is ongemakkelijk. Want gedeelde verantwoordelijkheid vraagt om gedeeld inzicht, en dus om openheid, transparantie en de bereidheid om eigen aannames ter discussie te stellen. De opdrachtgever moet erkennen dat beleid impact heeft op de exploitatie. De opdrachtnemer dat commerciële belangen kunnen schuren met organisatiedoelen. Pas dan ontstaat echte regie op partnership.

De ongemakkelijke realiteit

Catering en horeca zijn niet volledig maakbaar. Gedrag laat zich niet sturen met alleen contracten of KPI's. De praktijk is dynamisch, menselijk en daarmee per definitie onvoorspelbaar. Juist daarom schiet het contract als primair sturingsinstrument tekort. Het borgt afspraken, maar geen resultaat. Resultaat ontstaat in de samenwerking, in het vermogen om te begrijpen wat er gebeurt en om bij te sturen als de praktijk afwijkt.

De kernvraag is dus niet of alles goed is vastgelegd, maar of je samen kunt meebewegen wanneer dat nodig is.

Organiseer regie, geen controle

De oplossing ligt niet in betere contracten, maar in betere regie. Want een ecosysteem ontstaat niet vanzelf. Het vraagt structuur, ritme en het continu verbinden van exploitatie, kwaliteit en gedrag.

Organisaties die dat expliciet organiseren, merken dat gesprekken veranderen. Minder discussie over afwijkingen, meer focus op oplossingen. Minder verrassingen achteraf, meer grip vooraf. Niet omdat het contract strakker is, maar omdat het systeem beter wordt begrepen.

Dat is de echte professionaliseringsslag: niet alles dichtregelen, maar continu bijsturen. Met de juiste mensen, de juiste data en de bereidheid om samen naar hetzelfde 'mengpaneel' te kijken.

Praktisch: wie organiseert die regie?

Die vraag is eenvoudiger dan het antwoord. Want inzicht in het ecosysteem is één ding, het daadwerkelijk organiseren van sturing vraagt tijd, aandacht en expertise. En vooral het vermogen om boven de dagelijkse operatie uit te stijgen. Daar komt performance regie in beeld. In organisaties waar dit goed is ingericht, ontstaat ritme. Resultaten worden niet alleen gerapporteerd, maar gedeeld. Kwaliteit wordt verklaard. Gedrag wordt begrepen. En gesprekken gaan niet meer over afwijkingen, maar over richting.

Performance regie verbindt. Het vertaalt contract naar praktijk, bewaakt de samenhang en helpt partijen sturen vanuit één gedeelde werkelijkheid. Niet als extra laag, maar als schakel in de samenwerking.

Precies daar ligt mijn rol met HSPTLTY. Ik help organisaties om die regie te organiseren, door structuur aan te brengen, data te vertalen naar inzicht en partijen samen aan hetzelfde mengpaneel te krijgen.

Wil je weten hoe dat werkt? Neem gerust contact op.

Want uiteindelijk zit de waarde niet in wat je afspreekt, maar in hoe goed je het samen laat werken.





HSPTLTY.
interim & consultancy

**"HSPTLTY VERBINDT GASTVRIJHEID AAN ORGANISATIE,
EXPLOITATIE EN VERANTWOORDELIJKHEID,**

**ÉN GELOOFT DAT HOSPITALITY ALS STRATEGIE AANTOONBARE
WAARDE CREËERT VOOR MENS ÉN ORGANISATIE."**