



Samenvatting Marktconsultatie Voeding Justitiabelen

Ten behoeve van Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Hoofdstuk 1 Inleiding

Ter voorbereiding op de aanbesteding Voeding Justitiabelen is op 3 november 2020 een document Marktconsultatie Voeding Justitiabelen gepubliceerd via TenderNed.

Het doel van de Marktconsultatie is het verzamelen van kennis en inzichten van marktpartijen ter voorbereiding op de aanbesteding. We gebruiken deze kennis en inzichten vervolgens bij de vorming van de inkoopstrategie.

Wij benadrukken dat deze Marktconsultatie geen onderdeel uitmaakt van de aanbesteding en er geen rechten aan kunnen worden ontleend. Verkregen inzichten uit de Marktconsultatie gebruiken we (waar relevant) in de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbestedingsstukken. DJI behoudt zich het recht voor om deze inzichten niet of niet volledig te gebruiken.

1.1 Proces

Belangstellenden hebben, voor het beantwoorden van de vragen, vragen kunnen stellen over het Marktconsultatiedocument. Deze vragen zijn beantwoord en op 18 november 2020 gepubliceerd via TenderNed. Individuele gesprekken zijn met de leveranciers gehouden.

De respons op de uitnodiging Marktconsultatie was bijzonder hoog. In de periode van 2 t/m 8 december 2020, zijn met 12 marktpartijen gesprekken geweest.

De vragenlijst was opgedeeld in verschillende onderwerpen, zo is ook de opbouw van deze samenvatting ingedeeld.

1. Vragen over Realiseren visie
2. Vragen over Budgetgedreven inkoop
3. Vragen over Transitiejaar
4. Vragen over Aanbesteding
5. Vragen over Samenwerking
6. Overige vragen

De samenvatting is op hoofdlijnen gebaseerd op de door marktpartijen gegeven antwoorden (vragenlijst) en individuele gesprekken, en vormt rode draden die gebruikt kunnen worden bij de komende aanbesteding. Vanzelfsprekend is bedrijfsvertrouwelijke informatie van marktpartijen buiten beschouwing gelaten.

Tijdens de individuele gesprekken is met name ingegaan op de antwoorden m.b.t.:

- ideeën over toepassing van KPI's,
- het werken met een vast budget,
- de best passende procedure,
- een eventuele verdeling in percelen,
- en de vraag of men nog iets kwijt wilde.



Hoofdstuk 2 Algemeen

De volgende 12 marktpartijen hebben meegedaan aan deze Marktconsultatie:

1. Albron Nederland B.V.
2. Apetito B.V.
3. Compass Group Nederland B.V./ Eurest
4. Huuskes B.V.
5. JustIsFood
6. Langerhuize B.V.
7. Royal Foods B.V. - Meinders Catering B.V. - Petit Pain B.V.
8. Sodexo Nederland B.V.
9. The Colour Kitchen
10. Van Hoeckel (een handelsnaam van Sligro Food Group Nederland B.V.)
11. Visschedijk Catering B.V.
12. Vitam (een handelsnaam van V'Business B.V.)

Hoofdstuk 3 Vragen en Antwoorden

Vragen over Realiseren visie

Onze visie is dat de leverancier(s) voeding in elk van onze doelstellingen een rol kan spelen:

- a) Positief leef- en werkklimaat
- b) Normalisatie van de justitiabele
- c) Minimale impact op het milieu
- d) Gezondheid van de justitiabele

Het huidige contract sluit niet meer goed aan op de huidige visie. Flexibiliteit van de dienstverlening en het optimaal inzetten van de expertise van de leverancier zijn belangrijke aspecten bij het afsluiten van nieuwe contracten. Ook zal de dienstverlening mee moeten ontwikkelen met veranderingen binnen en buiten de muren. Het contract wordt hiermee toekomstbesteding, waarmee de locatie samen met de leverancier bepaalt wanneer wat mogelijk is.

3.1 Welke onderdelen van onze visie spreken u het meest aan en welke onderdelen minder? Waarom? Zijn er onderwerpen of doelstellingen die u mist in onze visie?

Zonder uitzondering hebben belangstellenden zich kunnen vinden in bovengenoemde onderdelen van de visie. Soms spreekt de ene doelstelling meer aan en zien zij een grotere rol voor zichzelf weggelegd dan de ander. Hierna volgt een kleine opsomming van de gegeven antwoorden.

- "De doelstelling 'normalisatie van de justitiabele' spreekt ons het minste aan omdat wij moeilijk kunnen inschatten wat de mogelijkheden en/of restricties zijn per locatie."
- "Vanuit uw visie spreekt 'normalisatie van de justitiabele' het meeste aan omdat de terugkeer in de samenleving één van de belangrijkste doelstellingen is. Het is juist daarom gewenst om justitiabelen in te zetten als werknemers. Verder spreekt de 'minimale impact op het milieu' ons ook aan. Wanneer wij de wereld leefbaar willen houden voor de toekomst is dit een onderwerp wat bij iedereen hoog op de agenda zou moeten staan. Voor de gedetineerden dient zelfbeschikking en een prettig leefklimaat centraal te staan. Een individuele keuze, op welke wijze dan ook, zorgt voor meer tevredenheid."
- "Binnen de omgeving van DJI denken wij met name op het 'positief leef- en werkklimaat' en op 'normalisatie van de justitiabele' de meeste impact te kunnen maken."
- "De visiepijler 'positief leef- en werkklimaat' én 'minimale impact op het milieu' spreken ons het meest aan."



- *"Met name de ambitie om 'minimale impact op het milieu' te realiseren en de 'normalisatie van de justitiabele' spreken ons daarbij aan.*
- *Duurzaamheid en de minimalisatie van de impact op het milieu is één van de pijlers van onze organisatie."*

Zijn er onderwerpen of doelstellingen die u mist in onze visie?

"In uw visie missen wij de rol die ICT speelt bij het bereiken van de doelstellingen. Wij zijn ervan overtuigd dat het inzetten van de juiste systemen en tools een belangrijke rol speelt in het optimaliseren van de dienstverlening."

"Wij missen de veiligheid in uw doelstellingen en visie."

"Onderwerpen waar wij een meerwaarde in zien en op dit moment missen in uw visie zijn:"

- *Partnerschap.*
- *Borging lage kosten, continuïteit en kwaliteit.*
- *Strategie.*
- *Veiligheid.*

"Ik mis de resocialisatie ofwel het ondersteunen van de gedetineerde bij het werken aan een succesvolle terugkeer in de maatschappij en recidive voorkomen."

3.2 De inrichting is verantwoordelijk voor een activerend en positief leef- en werkklimaat. Voeding kan daar een bijdrage aan leveren. Welke kansen ziet u als leverancier om hier een bijdrage aan te leveren?

- *"Door te voorzien in gezonde, smaakvolle, voedzame maaltijden en het maximaliseren van de participatie van justitiabelen én medewerkers kunnen wij als partner een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van een positief werk- en leefklimaat."*
- *"Onze concept is erop gericht om voeding dichterbij cliënten te brengen en hun tegelijk een zinvolle invulling aan hun dagbesteding te kunnen geven."*
- *"Participatie van de justitiabele in het proces rondom voeding helpt mee aan een beter re-integratie proces."*
- *"Wij zien een kans om een actieve rol te spelen in de GEDECO door bijvoorbeeld proefsessies van maaltijden te organiseren met justitiabelen. Door de actieve betrokkenheid van deze vertegenwoordiging te vergroten bij onze dienstverlening, dragen wij bij aan een activerend en positief leef- en werkklimaat."*
- *"Wij zijn ervan overtuigd dat een investering in moderne, gezonde en regelmatig wisselende maaltijden een positieve bijdrage levert aan het leefklimaat. Minder waste, maar ook minder negatief gedoe over de maaltijden, meer tevredenheid en minder onrust."*
- *"Een maaltijd welke is afgestemd op de smaak en voorkeuren van de justitiabele draagt bij aan een positief leefklimaat. Daarnaast zorgt een positieve houding ten opzichte van voeding voor een fijn werkklimaat voor de medewerkers van de inrichting."*
- *"Wij zien een rol als dienstverlener die adviseert over gezond en voedzaam eten & drinken, zorgt voor een maaltijdvoorziening op maat, ondersteunt bij de bereiding, ondersteunt bij scholing op het gebied van eten & drinken en kansen biedt op een baan 'buiten de muren'."*
- *"Wij zijn van mening dat maaltijden vers op locatie bereid moeten worden, tenzij het echt niet anders kan. Dit draagt bij aan alle vier de doelstellingen en zou onzes inziens het uitgangspunt moeten zijn."*
- *"Door onze jarenlange ervaring met het werken met mensen met een afstand tot de*
- *Arbeidsmarkt, hebben wij geleerd dat het bereiden van voeding de eigenwaarde vergroot.*



- *Op alle punten van uw visie zien wij mogelijkheden. Door nog voor de start van het traject een nulmeting te verzorgen brengt u in kaart of de nieuwe manier van werken u gaat brengen wat u verwacht."*

3.3 Hoe zou u kunnen bijdragen aan onze maatschappelijke opdracht, in relatie tot deze opdracht, om justitiabelen te helpen een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen?

- *"Samen met de DJI een programma ontwikkelen waar de justitiabele meer zal gaan leren over gezonde voeding en kooktechnieken."*
- *Wij kunnen bijvoorbeeld deelcertificaten uitreiken waaruit hun ervaring blijkt en daarnaast optreden als referentie. Op deze manier kan het justitiabelen na hun vrijlating helpen om een baan te vinden."*
- *"Vergroten van de zelfredzaamheid bereik je door justitiabelen te motiveren mee te werken in de keuken en het logistieke proces."*
- *"Voeding op afdelingsniveau georganiseerd, waarbij een concept kan ondersteunen bij het nemen van de benodigde stappen: kiezen van menu's, kiezen van benodigde ingrediënten, bestellen, uitpakken, bereiden en het nuttigen van een maaltijd draagt bij het welzijn van de justitiabele. De achterliggende logistieke processen vergen samenwerking en het eenvoudig budgetbeheer leert iemand weer omgaan met geld."*
- *"De beste en meest waardevolle manier om dat te doen, is ervoor te zorgen dat zij weer een Dagbesteding hebben in de vorm van een baan. Daarmee bouwen zij een vast ritme op, bouwen verder aan hun socialisatie, verdienen een eigen inkomen en kunnen bovendien trots zijn op datgene dat zij doen."*
- *Wij kunnen voorzien in (online) trainingen en workshops en zo justitiabelen op weg helpen naar een betaalde baan na hun detentieperiode."*

3.4 Hoe kijkt u tegen een samenwerking aan met andere leveranciers voor bepaalde producten en/of diensten? Hoe zouden volgens u lokale ondernemers betrokken kunnen worden bij te dragen aan onze maatschappelijke opgave?

- *"Samenwerking in de keten of binnen de inrichting past prima in onze bedrijfsfilosofie."*
- *"Wij begrijpen de wens om samen te werken met lokale ondernemers en staan open voor samenwerking met andere leveranciers voor bepaalde producten en/of diensten."*
- *"We creëren een stevige basis in alle opzichten en kunnen per inrichting meedenken wat wel en wat niet kan, daarbij kan de lokale ondernemer van groot belang zijn."*
- *"Door de complexiteit van de opdracht, de vele verschillende inrichtingen en de managementorganisatie die daarbij noodzakelijk is, is de vraag of het beter wordt wanneer meerdere (lokale) partijen betrokken worden."*
- *"Samenwerking is eigenlijk een voorwaarde wanneer we streven naar zoveel mogelijk Maatschappelijk impact maken."*
- *"Wij hebben als organisatie veel ervaring met het samenwerken met andere leveranciers binnen onze dienstverlening. Lokale/regionale producten kunnen bij lokale leveranciers afgenomen worden. Uiteraard moeten deze lokale ondernemers wel voldoen aan onze kwaliteitseisen en de geldende wet- en regelgeving rondom bijvoorbeeld nutriënten en allergenen informatie."*
- *"Lokale leveranciers zijn een goede mogelijkheid om te voldoen aan de eis voor minimale impact op het milieu. Wij adviseren u om bewuste keuzes te maken over de wenselijkheid van lokale leveranciers en adviseren u om goed te omschrijven aan welke kwaliteitseisen, hygiëne-eisen en KPI's de lokale leverancier dient te voldoen."*
- *"Wij zien zeker mogelijkheden voor lokale ondernemers, mits jullie kiezen voor decentrale invulling. Kortom per PI wordt bepaald wat de gewenste type dienstverlening moet zijn."*
- *"Samenwerking met regionale ondernemers levert alleen maar voordelen op."*



- *Flexibel inspelen op lokale wensen, op- en afschalen, gebruik maken van elkaars kennis, ervaring en expertise brengt ons verder."*

3.5 De verspilling van kant-en-klaar maaltijden is nu groot. Hoe zouden we er met elkaar voor kunnen zorgen dat er zo min mogelijk voedselverspilling ontstaat? Welke zienswijzen en concepten passen daarbij?

- *"Het inpassen van een speciaal concept waardoor de beleving anders is bij de justitiabele."*
- *"Wanneer wij eten aanbieden waar behoefte aan is, zal de derving het kleinst zijn. Derving kunnen wij niet voorkomen, maar wel sterk beïnvloeden."*
- *De kwaliteit is natuurlijk belangrijk."*
- *Kwalitatief is bijvoorbeeld een koelvers maaltijd beter dan de huidige vriesverse maaltijd."*
- *Voldoende afwisseling in het menu en inspelen op de individuele maaltijdwens werkt ook positief op de verlaging van derving."*
- *"Mede voor het terugdringen van voedselverspilling hebben wij een speciaal concept geïntroduceerd en is het mogelijk om hiermee 'Waste' breed gedragen en duurzaam binnen de organisatie op de kaart te zetten."*
- *"Er zijn nu drie hoofdredenen waarom kant-en-klaar maaltijden weggegooid worden: De smaak, de maaltijd sluit niet aan bij de wensen en de maaltijd wordt besteld terwijl Justitiabelen zelf een maaltijd bereiden. Het vers bereiden van maaltijden heeft over het algemeen een positief effect op de voedselverspilling."*
- *"Verse, gezonde en smakelijke voeding zal een groot deel van de voedselverspilling tegen gaan. Men moet kunnen zien wat men eet, het moet aantrekkelijk zijn en goed ruiken."*
- *"Een verse, herkenbare uitstraling is belangrijk. Eten moet versheid, passie en beleving uitstralen."*
- *"Onze zienswijze heeft als uitgangspunt dat we vraag en aanbod dichter bij elkaar brengen en hiermee voorkomen dat de maaltijden in de afvalbak verdwijnen."*
- *"Een oplossing kan zijn om meer rekening te houden met de individuele wensen van de gedetineerde. Een gezonde smakelijke maaltijd levert een positieve bijdrage aan het leefklimaat."*
- *"Wij stellen voor om de kant-en-klaar maaltijd te bestempelen als 'uitzondering'. Maak het zelf bereiden en (gezamenlijk) eten 'de norm'."*
- *"Eten moet vooral lekker zijn, goed op smaak gebracht en aantrekkelijk uitgeserveerd of gepresenteerd worden. Hierdoor verwachten wij minder verspilling."*

3.6 Hoe kunnen we de voedingswaarden en het gezonde aanbod van de voeding meten en op peil houden gedurende de looptijd van het contract?

- *"Door bestellingen te monitoren en de verspilling en uitgifte te registreren zijn we in staat om een gemiddelde voedingswaardeninname per justitiabele te berekenen. Die trendlijn stelt ons in staat om het gezonde aanbod op peil te houden gedurende het contract."*
- *"Wij koken onze maaltijden en componenten volgens de richtlijnen van het Voedingscentrum. Daarnaast hebben wij diëtisten in dienst die voor u een uitgebalanceerde menucyclus kunnen samenstellen."*
- *"Wij werken met een uitgebalanceerde menucyclus waarin gezonde en vooral lekkere gerechten een grote rol spelen. Ieder kwartaal wordt de menucyclus verrijkt met seizoensgerechten. Van alle gerechten zijn de voedingswaarden inzichtelijk en op basis hiervan kunnen wij de ontwikkeling meten en op peil houden."*
- *"Onze maaltijden zijn gebaseerd op de richtlijnen van het Voedingscentrum en de Schijf van Vijf en worden door een onafhankelijk bureau gescreend op voedingswaarden."*
- *"Door consequent te blijven werken met verse producten en het niet toevoegen van ongezonde additieven, zijn gezonde maaltijden gegarandeerd."*



- *"PI's zouden zelfstandig moeten kunnen bepalen binnen gestelde kaders. Zij kunnen bijvoorbeeld zelfstandig communiceren met de producent, desnoods met onze chefs of diëtisten."*
- *"Via ons uitgekiende voedingswaarden patroon en vooraf gestelde kaders kan in de weging worden meegenomen waaraan voeding moet voldoen. Door deze waarden direct vast te zetten in een systeem kunnen wij daar direct vanaf dag 1 aan voldoen."*
- *"Met onze speciale tool zorgt u ervoor dat voor alle eters in een kookgroep voldoende aanbod is van alle voedingswaarden."*
- *"Recepturen dienen aan richtlijnen van het Voedingscentrum te voldoen en moeten kunnen getoetst worden door een externe deskundige."*

3.7 Hoe zou u omgaan met de verschillende doelgroepen binnen een inrichting ten aanzien van de samenstelling en voedingswaarde van de maaltijden? Denkt u hierbij aan ouderen, jongeren, culturele achtergrond, etc.

- *"Het is slim om te kijken voor wie je kookt: dat gebeurt in ziekenhuizen, restaurants en ook in supermarkten. Een seizoensgebonden assortiment is hierin leidend. Er zal een menucyclus ontwikkeld worden die variërend in product, dieet en samenstelling is."*
- *"Wij hebben een ruim assortiment. Onze diëtisten kunnen per verschillende doelgroep een menucyclus samenstellen."*
- *"Vanuit onze dienstverlening hebben wij veel ervaring met het bedienen van verschillende doelgroepen, ook bij PI's. Binnen een inrichting is het belangrijk om een goed beeld te krijgen van de samenstelling van de justitiabelen. Op basis daarvan presenteren wij een specifiek aanbod per locatie."*
- *"Het begint bij het inzichtelijk maken van de aanwezige doelgroepen, de bijhorende wensen/ behoeften/dieetbeperkingen en het aantal aanwezige justitiabelen per doelgroep."*
- *"Wij zorgen ervoor dat het totale aanbod voorziet in alle aanwezige voorkeuren en dieetbeperkingen zoals halal, glutenvrij, vegetarisch etc. en dat per product of gerecht informatie over de productsamenstelling beschikbaar is."*
- *"Ons concept voorziet dagelijks in een aantal voorgestelde maaltijden, waarin alle doelgroepen al zijn vertegenwoordigd. Daarnaast bieden wij dagelijks een ruime keuze uit wereldse maaltijden in verschillende cultuurstromen, waaronder Halal maar ook vegetarisch, natriumarm of allergeenvrij."*
- *"Om te voldoen aan de behoeften en wensen van de verschillende doelgroepen binnen een inrichting zien wij een toegevoegde waarde in het aanbieden van meer maatwerk en keuze mogelijkheden."*

Vragen over Budget gedreven inkoop

DJI overweegt te werken met een vastgesteld budget per justitiabele per dag. Met als doel om maximaal op kwaliteit te focussen en flexibiliteit te behouden.

3.8 We denken na om bij de aanbesteding 100% op kwaliteit te gunnen, met een vast budget per dag per justitiabele. Wat is uw mening daarover?

- *"Het idee van een vast bedrag per dag per justitiabele spreekt ons zeker aan. Het werken met een vooraf vastgesteld budget sluit uit dat partijen gaan 'stunten' met de prijs en er geen ruimte is voor kwaliteit. De prijs per dag per justitiabele moet wel reëel zijn en ruimte bieden om te kunnen blijven vernieuwen (bijvoorbeeld een apart beschikbaar innovatiebudget). Jullie ambities liggen hoger dan in de huidige situatie. Het risico bestaat dat de focus komt te liggen op budgetbeheer en dat er financieel gezien geen ruimte is om slagen te maken op kwalitatief gebied."*



- *"Wij denken dat deze vorm van aanbesteden de juiste manier is om de best passende oplossing voor jullie te realiseren. Jullie wensen ten slotte een kwaliteitsslag te maken."*
- *"Perfekte gedachte. Kwaliteit is leidend. Door te werken met een vast budget weten beide partijen waar zij aan toe zijn en wat zij aan kunnen bieden."*
- *"We zijn erg blij met uw voornemen om 100% op kwaliteit te gunnen. Belangrijk daarbij is:"*
 - *Een marktconforme prijs voor de totale dagverstrekking, met ruimte om te bewegen.*
 - *Een jaarlijkse evaluatie van het vaste budget is raadzaam om mee te bewegen met een veranderende vraag vanuit DJI.*
 - *Een onderscheid tussen de kosten van voeding en de kosten van de logistiek en de handelingen.*
 - *Verder zal de kwaliteit van een ingrediënt in de aanbesteding duidelijk moeten worden gemaakt aan de hand van menu-eisen.*
- *"Wij begrijpen goed dat u 100% op kwaliteit wil gunnen. Op die manier kiest DJI kwalitatief de beste aanbieder binnen een afgestemd financieel kader. Vooraf is helder voor alle partijen wat het financiële kader wordt waarbinnen de kwaliteit geleverd moet worden. Wij voorzien hierin wel een uitdaging voor de partijen die momenteel niet bij DJI leveren. Door het gebrek aan kennis van de locaties en samenstelling van de doelgroep is het lastig om het vaste budget op waarde in te schatten. Het is belangrijk dat deze informatie vooraf inzichtelijk is."*
- *"Het werken met een vast budget per dag per justitiabele is voor ons werkbaar. Daarbij raden wij u aan om de implementatiekosten niet te verwerken in de voedingsdagprijs, maar hiervoor een los maximumbedrag op te nemen."*
- *"Als je op kwaliteit gaat gunnen, dan zijn de randvoorwaarden/eisen natuurlijk wel enorm belangrijk om een level playingfield te hebben voor de beoordeling."*

3.9 Hoe zorgen we voor een transparant inzicht in de verhouding tussen de inspanningen van de leverancier en de gemaakte kosten als we werken met een vast budget? Graag uw visie op deze aanpak.

- *"Door een KPI op te stellen op het gebied van de tevredenheid onder justitiabelen kunnen we dit effect wegnemen. We spreken een minimaal tevredenheidscijfer af. Dat minimale cijfer moet telkens behaald worden, anders staan daar consequenties tegenover."*
- *"Vooraf een duidelijke nulmeting en gezamenlijk het wensenpakket en de aantallen bepalen. Wij kunnen dan vooraf een inschatting maken in hoeverre dit vast budget realistisch is en/of deze haalbaar is. Vooraf dient het duidelijk te zijn hoe het vaste budget is opgebouwd (verdeling ingrediënten, inzet personeel, inzet apparatuur etc.)."*
- *"Wij hebben hiervoor een managementsysteem ontwikkeld, waarmee het management van de gebruiker 24/7 inzicht heeft in de uitgaven aan eten en drinken enerzijds en anderzijds in klachten en leverbetrouwbaarheid. U heeft daarmee altijd zicht op de performance van de leverancier."*
- *"We zorgen voor een transparant inzicht in de verhouding tussen de inspanningen en de gemaakte kosten als we werken met een vast budget met een openboek calculatie."*
- *"Partnerschap gaat hand in hand met transparantie. Het is vanzelfsprekend dat een gezonde bedrijfsvoering nodig is om ook optimaal te kunnen leveren. Oftewel het huishoudboekje moet aan beide kanten op orde zijn. Dit kan gemonitord worden door elk half jaar een rapportage te maken die inzicht geeft in de inkoop van product, arbeid, overhead en marge."*
- *"Wij stellen voor om dit in de maandelijkse managementinformatie inzichtelijk te maken op basis van de gerealiseerde aantallen. In de samenwerking kunnen KPI's afgesproken worden waardoor onze inspanning inzichtelijk is voor DJI."*



- *"Een samenwerking op basis van vertrouwen is van essentieel belang. Inzicht en openheid in kosten en opbrengsten. Eén all-in prijs, geen verrassingen."*
- *"Wij zijn gewend om met een open boekhouding te werken. Daarnaast adviseren we om outputgerichte en resultaatgerichte afspraken overeen te komen, vertaald naar normen."*

3.10 Kunt u aangeven op welke manier een budget per justitiabele tot stand zou moeten komen en welke randvoorwaarden er voor u zouden zijn. Waar we op moeten letten?

- *"Per locatie dienen wij in kaart te brengen wat de situatie is. De faciliteiten en het beschikbare personeel (voor bereiding van de warme maaltijd) bepalen mede het budget. Oftewel een integrale kijk op voeding per locatie."*
- *"Het budget kan gebaseerd worden op het uitgavenpatroon van de huidige situatie. Hierbij moet DJI wel rekening houden dat de kwaliteit van de maaltijden vermoedelijk hoger zal zijn en daarmee ook het budget."*
- *"Een budget komt tot stand door de optelsom van arbeidskosten en ingrediënten; wat ons betreft valt daar ook onder: de training en opleiding van medewerkers en de kosten voor een voedingsmanagementsysteem."*
- *"Het budget per persoon per dag dient een afgeleide te zijn van wat het Voorlichtingsbureau van de voeding voorschrijft voor een persoon in een zekere leeftijdscategorie en leefomstandigheid, in combinatie met de Schijf van Vijf."*
- *"Het budget dient onderverdeeld te worden in hoofdmaaltijd/broodmaaltijd/fruit en innovatie. Randvoorwaarden zijn het bieden van kwaliteit, innovatie en verandering."*
- *"We stellen een dagbedrag voor op basis van zelfbereiding, logistiek en opslag. Wanneer er op locaties geen sprake is van zelfbereiding wordt er een productietoeslag berekend."*
- *"Richt een transparante budgetmodule in en definieer welke kosten er opgenomen dienen te worden in het voedingsbudget. Transportkosten is één van deze posten."*
- *"Berekenen van het gewogen gemiddelde om tot een totaal dagprijs per justitiabele te komen. Om vast te kunnen stellen hoe de voeding bereid zal worden dient als randvoorwaarde bekend te zijn welke faciliteiten beschikbaar zijn."*
- *"Voor de prijsvorming kan je gezamenlijk een plan maken, wat je laat toetsen door een externe, onafhankelijke deskundige. Hiermee voorkom je dat je als DJI te veel betaalt en krijgt de ondernemer de prijs die hij nodig heeft om de gevraagde kwaliteit te blijven leveren en een faire boterham te verdienen."*

3.11 Kunt u een reële inschatting geven voor het budget van een voedingsdagpakket voor een justitiabele? Gebaseerd op ontbijt, lunch en één hoofdmaaltijd per dag. Denkt u hierbij aan kant-en-klaar maaltijden, ingrediënten of een combinatie daarvan. Houdt hierbij ook rekening met diverse diëten op basis van geloofsovertuiging of op medische voorschrift.

Het geven van een reële inschatting voor het budget van een voedingsdagpakket bleek voor een aantal partijen, op basis van de huidige informatie, moeilijk in te schatten. Als er een inschatting werd gemaakt dan varieerde dat van € 5,00 exclusief personeels- en overige kosten tot € 15,00 inclusief alle kosten.

Vragen over Transitiejaar

Voor het overdragen van de dienstverlening van de huidige leverancier aan een nieuwe leverancier is een transitiejaar voorzien.

3.12 Hoe zou het proces voor de transitie er volgens u uit moeten zien? Welke risico's ziet u in het transitietraject en hoe kunnen deze risico's beperkt worden?



- *"Na eventuele gunning zullen wij gezamenlijk met DJI invulling geven aan het implementatieplan. Hierbij rekening houdend met prioriteiten, eventuele verbouwingen etc. In deze fase is het nog lastig om in te schatten welke risico's er zullen zijn in dit traject."*
- *"In het transitieproces doorlopen wij op frequente basis met elkaar de uitvoering van de dienstverlening. Een 'big bang' zou het risico met zich mee kunnen brengen dat er te veel tegelijkertijd gebeurt en het risico op een fout toeneemt. Een risico in de transitie zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat sleutelfiguren aan beide kanten niet meer werkzaam zijn."*
- *"Onze ervaring in een dergelijk traject is dat dit aanzienlijk korter kan, maar is per organisatie en traject verschillend. De volgende fasen en vraagstukken zijn bepalend voor de doorlooptijd van een implementatietraject:"*
 - *Betreft het de introductie van een nieuw concept of een aanpassing aan een bestaand*
 - *Dient er een aanpassing gedaan te worden in inrichting en/of apparatuur (bij keuze zelf koken, of regenereren)*
 - *Hoe kunnen logistieke processen worden geoptimaliseerd*
 - *Hoe is de administratieve inrichting*
- *"Het transitie jaar zou in het teken moeten staan van ontwikkelen, proefdraaien en implementeren. Wat werkt waar en binnen de afgesproken begroting. De focus ligt op gezond en lekker eten binnen de inrichtingen van DJI. Risico's m.b.t. voeding verstrekking zijn nihil omdat hierin partnerschap leidend is. Wel zien wij risico in de samenstelling van de groepen en de kaders wat kan en niet kan."*
- *"De ervaring leert dat tijdig en open met elkaar communiceren over de wensen, verwachtingen en uitdagingen rondom de transitie ervoor zorgt dat zaken tijdig in gang gezet kunnen worden en daarmee het proces soepel verloopt. Onder risico's rond het transitieproces verstaan wij zaken die echt buiten onze invloedssfeer liggen. Risico's rond de transitie zien wij vooral rond jullie huidige cateringmedewerkers. Beschikken ze over de kwaliteiten en competenties om de overgang naar het nieuwe concept te kunnen maken."*
- *"Een transitiejaar bestaat vooral uit 'lessons learned best practices'. Wij stellen voor om gefaseerd uit te rollen, zodat we kunnen leren en op deze manier de risico's te beperken."*
- *"Het transitiejaar is gericht op uit-faseren van kant-en-klaar en in-faseren van zelfbereiding. Een overgangsfase hiervoor is onontkoombaar."*
- *"De huidige leverancier dient mee te werken. Er dient draagvlak gezocht en gevonden te worden bij DJI-medewerkers en justitiabelen. Er dient nagedacht te worden over de in te zetten middelen, denk aan keukens en apparatuur, proces, projectbegeleiding in co-creatie."*
- *"Een gefaseerde overgang naar een nieuw concept kan regionaal en/of per inrichting worden gerealiseerd. Een 'big bang' lijkt ons niet wenselijk en haalbaar."*
- *"Een risico is dat waardevolle informatie en ervaring verdwijnt."*

Vragen over de Aanbesteding

IUC RVO start volgend jaar met een aanbesteding 'Voeding Justitiabelen' in verband met de expiratie van de huidige contracten. Het is de bedoeling dat bij deze aanbesteding de uitgangspunten van de visie worden meegenomen.

3.13 Wat zou naar uw mening een logische of wenselijke perceelverdeling zijn bij de aanbesteding? Op basis waarvan baseert u deze perceelindeling?

- *"Om goed te kunnen sturen op de kosten is het wenselijk voor de DJI om geen perceelverdeling te maken maar te kiezen voor één landelijke leverancier."*
- *"Wij stellen voor om alle instellingen in één perceel aan te bieden. Op die manier is DJI verzekerd van een eenduidige werkwijze. Door de aanbesteding in één perceel aan te bieden bespaart DJI ook op managementtijd- en aandacht en is het financiële proces*



- helder en eenvoudig omdat er maar één partij is. Voor de aanbieder is de grootte van het perceel interessant om de beste kwaliteit tegen de beste prijs te realiseren."*
- *"Voorkeur gaat uit naar één perceel of anders regionaal, zodat lokale spelers een goede kans hebben bij de inschrijving. Veiligheid is een belangrijk punt. Hoe meer leveranciers er naar binnen moeten in de inrichting hoe meer kans op onveilige situaties. Bij lokale leveranciers is dat dan volgens ons het geval."*
 - *"De optie om de maaltijden in een apart perceel te zetten los van de andere eetmomenten."*
 - *"Wij adviseren jullie de aanbesteding op twee manieren op te delen in percelen:"*
 - *Op basis van geografische ligging. Zo bieden jullie ook regionale spelers op de markt een mogelijkheid om in te schrijven.*
 - *Op basis van soort dienstverlening.*
 - *"Wij zouden graag wel zien dat de mogelijkheid blijft bestaan om op alle percelen in te schrijven wanneer een perceelverdeling gemaakt is, maar ook dat de mogelijkheid blijft dat alle percelen aan één partij worden gegund."*
 - *"Wij adviseren om niet te kiezen voor een perceelverdeling. Door de dienstverlening als één perceel in de markt te zetten, hebben jullie straks één partner die de dienstverlening op alle locaties verzorgt. De getoonde ambitie in het marktconsultatiedocument is in onze ogen niet te realiseren door een 'knip' te zetten tussen de levering ingrediënten, ICT en de dienstverlening binnen locaties. De partij koopt bovendien op grote schaal in, waardoor schaalvoordeel ontstaat en kosten voor DJI in de hand gehouden worden."*
 - *"Een verdeling op basis van:"*
 - *Levering van kant-en-klaar maaltijden t.b.v. regeneratie.*
 - *Levering van eten & drinken t.b.v. het zelf koken individueel of in groepsverband.*
 - *Levering van eten & drinken aan grootkeukens t.b.v. centrale bereiding.*
 - *"We zien het liefst een apart perceel voor de specials."*
 - *"Een perceelindeling per regio gecombineerd met een indeling naar grote van de PI's."*

3.14 Welke aanbestedingsprocedure of methodiek is naar uw mening het meest geschikt?

- *"Een uitvraag waarbij ruimte is voor de aanbieder om zijn creativiteit te kunnen tonen zal geschikt zijn voor DJI. De markt zal op zoek zijn naar veel detailinformatie. Mogelijk wordt het delen van deze informatie in de stukken te veel. Wellicht is het dan mogelijk om tijdens de procedure te voorzien van een mondelinge Nota van Inlichtingen ronde, waarbij aanbieders vragen kunnen stellen."*
- *"De inschrijving moet SMART zijn en op basis van de uitwerking word je gekozen. De complexiteit voeding justitiabelen leent zich daar goed voor."*
- *"Een Europese aanbesteding, hierin is belangrijk dat de minimumeisen zo worden geschreven dat kleinere partijen ook kunnen inschrijven."*
- *"Niet-openbare procedure in combinatie met de RIC-methodiek."*
- *"Best Value Procurement (BVP), de methode geeft meer ruimte voor creativiteit en vrijheid. Hierin kan de leverancier zijn toegevoegde waarde kwantificeren en kan de leverancier meer onderscheidend vermogen tentoonspreiden. Het is belangrijk om de mogelijkheden op locatie goed te beschrijven. Ga met elkaar in gesprek vóór de Nota van Inlichtingen ronde."*
- *"DJI is gebaat bij een partij die in co-creatie meedenkt in toekomstige ontwikkelingen, partnership en strategische samenwerking. Hierbij past een methodiek die de leverancier ruimte geeft om het aanbod een inspirerende wijze kan invullen."*
- *"Misschien is innovatie partnerschap een optie? Sowieso is het voor DJI een uitdaging om de beste partner te selecteren. Ons advies is om niet met te veel partijen in dialoog te gaan, anders is de investering te hoog en niet interessant voor leveranciers."*



- *"Wij adviseren jullie om te kiezen voor een concurrentiegerichte dialoog. Dit omdat jullie van inschrijvers creativiteit vragen en een eigen invulling van de dienstverlening."*
- *"Wij denken dat een mededingingsprocedure met onderhandeling de best passende procedure is om tot het optimale resultaat te komen. Voordeel is dat je met elkaar nog ijk-momenten hebt voor het sluitmoment."*
- *"Een interview/dialoog is aan te bevelen, omdat alleen een papieren inschrijving een goede toelichting/discussie onmogelijk maakt."*

3.15 We zoeken leveranciers die binnen de gestelde kaders en in lijn met de doelstellingen in samenwerking met de locatie op een optimale manier de voeding kan verzorgen. Welke informatie heeft u nodig van DJI om de mogelijkheden van een locatie optimaal te kunnen benutten? Of om eventueel straks een zo goed mogelijke aanbieding te schrijven?

Op deze vraag is door de verschillende marktpartijen uitvoerig gereageerd. Onderstaande informatie en specifieke kenmerken van alle locaties zijn belangrijk om tot een optimale inschrijving te kunnen komen:

- Aanwezige faciliteiten (afdelingskeuken, centrale keuken, spoelkeuken, (koel)opslag, magazijnruimten in m² etc.) om zelf te koken.
- Overzicht van de regeneratie technieken en aanwezige apparatuur
- Aantal medewerkers van DJI dat betrokken is bij de maaltijdvoorziening per locatie en bijbehorend takenpakket
- De verstrekking- en eettijden per locatie
- Correcte en volledige overnamelijsten van het huidige cateringpersoneel
- Aantal justitiabelen per locatie, ingedeeld in doelgroepen (geloof, afkomst etc.)
- Het regime/beperkende voorwaarden per locatie en per afdeling
- Welke mogelijkheden hebben justitiabelen om zelf eten te kopen en te bereiden
- Het huidige percentage waste, duurzame inkoop etc.
- Procestekening of beschrijving van de huidige ICT en mogelijke belemmeringen in de ICT- infrastructuur rondom de dienstverlening eten en drinken en intentie om dit wel/niet onderdeel te maken van de aanbesteding
- Verdeling aantal gewenste diëten, afleidingen en normale maaltijden
- Een schouw om de locaties te bekijken en een gevoel te krijgen van de populatie en speciale wensen van de inrichting. Naast de specifieke kenmerken van bijvoorbeeld de keukens, kunnen wij daar ook meteen de logistieke zaken in meenemen
- Eisen t.a.v. de minimale voedingswaarden maaltijden
- Inzicht nodig in de verwachtingen voor de nabije toekomst, welke toekomstige veranderingen hebben jullie nu al zicht op. Denk dan bijvoorbeeld aan concrete plannen om een PI per een bepaalde datum te sluiten of een PI te (her)openen, grote aantallen gedetineerden over te plaatsen of aanstaande veranderingen in het beleid bij een PI
- Een idee is misschien om een onderzoek te houden naar wensen op het gebied van voeding bij de gedetineerden en de resultaten als onderdeel van de tenderdocumenten t.z.t. publiceren

3.16 In plaats van de opdracht gedetailleerd te specificeren in een uitgebreid technisch programma van eisen willen we voldoende ruimte laten voor de leverancier en de locaties om tot creatieve, oplossingen per locatie te komen. Hoe zouden we de opdracht volgens u moeten uitvragen om dat te bereiken?

- *"DJI dient een aantal minimale eisen per locatie op te stellen die voor alle aanbiedende partijen gelden. En in het kort het gewenste concept (vers koken, regenereren)."*
- *"In plaats van op detailniveau eisen te formuleren in een Programma van Eisen, kunnen jullie op hoofdlijnen omschrijven welke doelstellingen jullie willen behalen. Vervolgens*



vragen jullie de inschrijvers om hun ambities op de voor jullie belangrijke onderwerpen kenbaar te maken en hun plan van aanpak om deze ambities te bereiken uit te werken. Jullie kunnen daarbij (gezien de beoogde contracttermijn) onderscheid maken in een concreet plan van aanpak voor de eerste 2 á 3 jaar en een ambitieplan voor de resterende contractjaren."

- *"In de opdracht een begroting richtlijn opnemen gelieerd aan kwaliteit en innovatie/circulariteit en duurzaamheid. Daarnaast de mogelijkheden weergeven per locatie en een tijdsplan."*
- *"Verbind de mogelijkheden van regio's en maak gebruik van faciliteiten die de locaties hebben. Outputgericht en resultaatgerichte afspraken. Laat het proces los en concentreer u op de uitkomsten. Maak gasttevredenheid bewust een onderdeel van deze afspraken."*
- *"Het opstellen van minimumeisen waar de dienstverlening aan moet voldoen geeft een richtlijn. Zorg ervoor dat in de beoordeling de meeste punten te winnen zijn met innovatieve concepten en bewerkstellig dat de creativiteit van de verschillende partijen goed naar voren komt."*

3.17 Voor welke type inrichtingen (klein, middel, groot) zou u voor ons van voeding kunnen voorzien?

Op een enkeling na kunnen alle belangstellenden elk type inrichting voorzien van eten & drinken voor justitiabelen. Zowel qua formaat als qua invulling van de dienstverlening, van kant-en-klaar tot aan versbereiding met participatie van justitiabelen.

3.18 Welke onderdelen van de standaard maaltijdvoorziening zou u kunnen leveren?

Zonder uitzondering kunnen alle belangstellenden voorzien in alle onderdelen van de standaard maaltijdvoorziening.

Vragen over Samenwerking

De doelstellingen kunnen niet door de leverancier alleen worden gerealiseerd. Of door alleen te kijken naar hoe we met voeding omgaan. Om de samenwerking succesvol te laten zijn willen we heldere afspraken maken over waar we de leverancier op kunnen aanspreken. En vice versa.

3.19 Hoe meten we de resultaten? Hoe stellen we de prestaties van de leverancier vast?

- *"KPI's kunnen bijvoorbeeld zijn: percentage duurzame inkoop, gasttevredenheid of het doorvoeren van vernieuwingen in de dienstverlening. Door per contractjaar de ambitie per KPI scherper te stellen ontstaat er binnen de samenwerking een positieve prikkel om door te ontwikkelen. ICT-technologie is nodig om het e.e.a. te kunnen bereiken. ICT is belangrijk, veranderingen vragen bereik je door ICT."*
- *"Door gezamenlijk een goed meetbare Service Level Agreement overeenkomst op te stellen. Voor bepaalde KPI's zal er eerst een nulmeting uitgevoerd moeten worden. Zodat hier realistische doelstellingen aan gehangen kunnen worden."*
- *"Het vaststellen van KPI's geeft een rustpunt in een contract en is een basis waaraan een contract moet voldoen. Voor alles geldt: eerst percentages vaststellen op basis van nulmetingen."*
- *"De meest concrete manier om de resultaten en prestaties van de leveranciers te kunnen meten is het afspreken van KPI's. Door vooraf af te spreken welke resultaten minimaal behaald dienen te worden en af te spreken wat eventuele consequenties zijn van het niet behalen of juist overstijgen van deze KPI's is het voor partijen eenvoudig om resultaten meetbaar én bespreekbaar te maken."*



Door de verschillende marktpartijen wordt bijvoorbeeld gedacht aan KPI's op gebied van:

- Duurzaamheid: percentage duurzame producten in assortiment, eiwittransitie
- Impact op het milieu, CO₂ uitstoot, Foodmiles
- Terugdringen van verspillingen
- Tevredenheid gebruikers en DJI-medewerkers (meten d.m.v. enquêtes)
- Gezondheid, toetsen voedingswaarden, Schijf van Vijf
- Innovatie
- Hoeveelheid verpakkingen
- Logistieke bewegingen
- Leveringsbetrouwbaarheid
- Retour nemen afval -> reduceren -> recyclen, reststromen
- Scholing justitiabelen, certificaat, uitstroom, hoeveel een baan

3.20 Waar kunnen we u als leverancier op aanspreken tijdens de samenwerking? Waar wilt u ons op kunnen aanspreken?

- *"DJI kan ons als partner altijd aanspreken op zaken die wij niet volgens onze afspraken doen, vanuit de managementrapportages of wellicht in de communicatieve sfeer. Wij willen graag open en transparant met elkaar samenwerken. De basis vormt altijd de goede werkafspraken en communicatie is hierbij essentieel."*
- *"Op de heldere afspraken die we als partners hebben afgesproken en vastgelegd kunnen we elkaar aanspreken. Daarnaast hebben we prestatie indicatoren waarop we elkaar kunnen aanspreken. Er moet synergie in het proces zitten."*
- *"Wederzijdse transparantie en proactieve communicatie is wat ons betreft de basis van een prettige samenwerking. Hier mogen en kunnen jullie ons op aanspreken en visa versa. Van onze kant verwachten wij van DJI een flexibele en betrokken opstelling, tijdens de implementatiefase in het bijzonder."*
- *"Wij geloven in langdurige samenwerkingen. Een langdurige samenwerking komt tot stand door open met elkaar communiceren, eerlijk en tijdig verwachtingen en veranderingen aan elkaar kenbaar maken en samen optrekken om het beste resultaat te bereiken. In een situatie waarin opdrachtnemer en opdrachtgever optrekken als partners kunnen zij elkaar overal op aanspreken en kunnen eventuele knelpunten snel opgelost worden. Zo kunnen jullie ons aanspreken wanneer KPI's niet behaald worden en kunnen wij DJI aanspreken wanneer de uitgangspunten wijzigen."*
- *"Als leverancier verwachten wij vanuit DJI als opdrachtgever transparantie, zodat wij op de juiste manier kunnen inspelen op veranderende wensen/eisen en omstandigheden gedurende de looptijd van het contract. Het is van essentieel belang dat wij tijdig in het proces worden geïnformeerd wanneer er zich wezenlijke veranderingen in de uitgangspunten en randvoorwaarden voordoen."*
- *"Bij een goed partnership is alles bespreekbaar en van belang is dat partijen dagelijks in contact met elkaar zijn en niet acteren op escalaties, maar juist voorkomen dat er escalaties gaan plaatsvinden."*

3.21 Wat doen we als de doelstellingen niet bereikt worden binnen de tijd die we hebben afgesproken?

- *"Een jaarlijks evaluatiemoment moet inzicht geven in de stand van zaken m.b.t. de afspraken en kan aanleiding zijn voor het herzien van afspraken of het komen met een plan van aanpak om tot verbetering van de performance te komen. Afzien van verlenging is in geval van een in gebreke blijven van een leverancier niet ongebruikelijk."*



- *"We monitoren gedurende het jaar regelmatig met elkaar of we op de goede voet zijn wat betreft het behalen van de doelstellingen. Wanneer we tussentijds vaststellen dat we niet op de juiste weg zijn om de doelstellingen te behalen, bekijken we allereerst wat de oorzaak daarvan is. We stellen een plan van aanpak op: wat is er nodig en wat moet er aangepast worden om de doelstelling wél te behalen."*
- *"Wanneer afgesproken doelstellingen niet bereikt worden dient er een plan van aanpak opgesteld te worden waarin de te nemen stappen en/of corrigerende maatregelen worden opgenomen die ervoor zorgen dat de doelstellingen (binnen een te bepalen termijn) alsnog bereikt worden. Ons advies hierin is om KPI's te koppelen aan het lichten van de optiejaren die in het contract opgenomen zijn."*

3.22 Niet elke justitiabele is in de gelegenheid om zelf een hoofdmaaltijd te bereiden, of heeft zin om zelf te koken. Welke mogelijkheden ziet u om voor deze groep toch een hoofdmaaltijd aan te bieden?

- *"Wij zouden voor deze groep ook de koelverse maaltijden in willen zetten. Dit zijn kwalitatief hoogwaardige maaltijden met een ruime keus."*
- *"Er kunnen dagelijks maaltijden zowel voor vers koken als kant-en-klaar worden besteld en geleverd. Wij beschikken over een zeer uitgebreid koelvers- en diepvriesassortiment uit eigen keuken."*
- *"De diepvries maaltijden worden vervangen door dagverse maaltijden die een justitiabele zelf kan opwarmen. Deze maaltijden zijn gevarieerd en er is keuze."*

Overige vragen

3.23 Welke informatie wilt u nog met ons delen die nog niet in eerdere vragen aan de orde is gekomen?

- *"Graag wijzen wij nog op de mogelijkheid en het belang van een goed projectmanagement, zowel tijdens de implementatie, als tijdens de contractperiode."*
- *"Verduurzaming is belangrijk, de voedselproductie moet naar beneden."*
- *"Sluit kleine partijen niet uit en stel daarom geen geschiktheidseisen met (te) hoge omzeteisen of referenties van een vergelijkbare omvang als onze opdracht."*
- *"Onze kennis zit in het op grote schaal verzorgen van gezonde catering binnen ziekenhuizen, scholen en overheden. Wij zijn gespecialiseerd in op maat gemaakte concepten die binnen begrotingen uitgevoerd worden zonder verrassingen of vervelende nasmaken."*
- *"Er heerst een hoge mate van diversiteit m.b.t. eetgewoonten, herkomst en geloofsovertuiging. Speel hier beter op in."*
- *"Onderzoek of er meer via de winkels besteld kan worden."*
- *"DJI heeft heldere doelstellingen voor de voeding van justitiabelen en een daarbij horend centraal beleid. De implementatie is decentraal over inrichtingen. Dat vereist daarom een heldere verantwoordelijkheden- en communicatiematrix om tot duidelijke oplossingen te komen daar waar de uitvoering van centraal beleid botst met decentrale beperkingen."*
- *"Wij zien een grotere rol voor de gedetineerdenwinkels."*
- *"Onzes inziens moet het niet gaan om sec het leveren van maaltijden, die voldoen aan jullie vier doelstellingen, maar om een integrale dienstverlening die ook begeleidt naar een positief leef- en werkklimaat en normalisatie en idealiter bij kan dragen in het bieden van een baan nadat de justitiabelen terugkeren in de samenleving."*
- *"Misschien is het instellen van een smaakpanel voorafgaand aan de aanbesteding een goed idee?"*
- *"Wees helder en duidelijk in wat je wil, een goed programma van eisen, en organiseer een gezamenlijke sessie om te vragen."*