



Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Samenvatting Marktconsultatie EA Catering

Ten behoeve van Dienst Justitiële Inrichtingen

Hoofdstuk 1 Inleiding

Ter voorbereiding op de Europese Aanbesteding Catering is op 21 december 2022 een document Marktconsultatie Catering 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 13 januari 2023 gepubliceerd via TenderNed.

De respons op de Marktconsultatie was goed. In totaal hebben er 8 leveranciers gereageerd. Met 3 van hen hebben er individuele gesprekken plaatsgevonden.

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

1. Vragen over realiseren visie
2. Vragen over positief werkklimaat / gasttevredenheid
3. Vragen over arbeidstoeleiding
4. Vragen over minimale impact op het milieu
5. Vragen over partnerschap & flexibiliteit
6. Vragen over de transitieperiode
7. Vragen over de aanbesteding
8. Overige vragen

De samenvatting is op hoofdlijnen gebaseerd op de door marktpartijen gegeven antwoorden (vragenlijst) en de individuele gesprekken. Deze samenvatting vormt de rode draden die gebruikt kunnen worden bij de komende aanbesteding.

Op 26 januari hebben de toelichtende gesprekken plaatsgevonden. Onder iedere vraag staan de vragen en antwoorden van de toelichtende gesprekken vermeld in een kader. De letter "L" staat hierbij voor Leverancier, de letters "KBG" staan hierbij voor Klankbordgroep.

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

- Arbeidstoeleiding
- Minimale impact op het milieu
- Een flexibel en wendbaar contract in relatie tot gasttevredenheid
(Voor DJI is een dynamisch contract van groot belang omdat een dergelijk contract zich aanpast op de Trends & Ontwikkelingen in de markt.
- Denkbare, creatieve oplossingen in relatie tot de grootte van de locaties

- Perceelindeling

Hoofdstuk 2 Algemeen

De volgende 8 marktpartijen hebben meegedaan aan deze Marktconsultatie:

1. Albron Nederland B.V.
2. Appèl B.V.
3. Compass Group Nederland B.V.
4. Hutten Business Catering B.V.
5. Sodexo B.V.
6. Van Melick the catering company / MEES catering
7. Vermaat Bedrijfshoreca B.V.
8. Vitam (een handelsnaam van V'Business B.V.)

Compass, Hutten en Vermaat zijn vervolgens uitgenodigd voor een toelichtend gesprek.

Hoofdstuk 3 Vragen en antwoorden

Vragen over realiseren Visie

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

- a) Positief werkklimaat / gasttevredenheid
- b) Inzet justitiabele bij het arbeidsproces binnen de catering
- c) Minimale impact op het milieu
- d) Gezondheid van de medewerkers
- e) Partnerschap en flexibiliteit

De huidige contracten (catering & vending) sluiten niet (meer) goed aan op deze 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 in deze in rap tempo veranderende wereld. Het contract wordt hiermee toekomstbesteding, waarmee de locatie samen met de leverancier bepaalt wanneer wat mogelijk is.

Vraag 1 Welke onderdelen van onze visie spreken u het meest aan en welke onderdelen minder?

Waarom?

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:

- o Alle onderdelen van uw visie spreken ons aan en sluiten aan op ons DNA. Om deze reden is er ook geen onderdeel wat ons niet of minder aanspreekt. Ons inziens zijn partnerschap en flexibiliteit de bouwstenen van een toekomstbestendig contract gezien de dynamische wereld en ontwikkelingen om ons heen. Het geldt als de basis van waaruit aandacht gegeven kan worden aan de overige onderdelen van uw visie.
- o Alle onderdelen van jullie visie spreken ons aan. De doelstellingen gasttevredenheid, minimale impact op het milieu en gezondheid van medewerkers sluiten naadloos aan op onze missie om met lekker eten en drinken mensen te verleiden tot een gezonde en verantwoorde leefstijl.
- o Wij staan positief tegenover jullie visie. Onderwerpen zoals gezondheid, minimale milieu impact en sociaal ondernemen zijn zeer actuele onderwerpen binnen de foodservice markt.

Vanuit onze core business zetten wij ons dagelijks in om hier een steeds grotere impact op te maken. Vanzelfsprekend is partnership/flexibiliteit ook een herkenbaar onderwerp en voor ons onlosmakelijk verbonden aan succesvol samenwerken

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

- In uw visie missen wij communicatie (in de breedste zin van het woord). Communicatie met Opdrachtgever en gast is van essentieel belang. Met de opdrachtgever om partnerschap op te bouwen en te behouden en een gezamenlijke visie uit te dragen. Met de gast om draagvlak en bewustwording te creëren op het gebied van duurzaamheid en gezondheid.
- Wat wij missen in de visie is het samen bepalen van de stip op de horizon: wat willen we samen bereiken gedurende de samenwerking en op welke wijze denken we de grootste impact te maken? En wat is ons gezamenlijke doel? Daarnaast missen wij de concrete ambities vanuit DJI op de genoemde onderwerpen.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
L: De EA Catering is één aanbesteding met verschillende organisaties. Één antwoord op één aanbesteding met verschillende doelstellingen is heel lastig antwoord geven. Wat zijn de doelstellingen? Wat is de vraag achter de vraag? Is men bereid om daarin samen te werken? KBG: De bovengenoemde doelstellingen gelden zowel voor de PI's als voor de kantoren.

Vragen over positief werkklimaat / gasttevredenheid

De catering draagt bij aan een activerend en positief werkklimaat. De bedrijvigheden welke deze moeten realiseren worden actief gemeten tijdens GTO's waaruit doorlopende verbeterplannen voortkomen.

Vraag 2 De inrichting en de kantoren zijn zelf verantwoordelijk voor een activerend en positief werkklimaat. Catering kan daar een bijdrage aan leveren. Welke kansen en risico's ziet u als leverancier om hier een bijdrage aan te leveren?

- Kansen:
 - Aanbieden van een kwalitatief, gezond en verrassend assortiment dat bijdraagt aan de vitaliteit en tevredenheid van de medewerkers.
 - Gebruik maken van lokale gewoontes en producten die de medewerkers herkennen en waarderen.
 - In samenwerking met de verschillende locaties leuke initiatieven opzetten.
 - Advisering (en uitvoering) interieurinrichting vanuit de cateraar inzake zitgebieden rondom cateringuitgiftes ter bevordering van sfeer en gebruikersgraad
 - Een prettige ambiance en gastvrije service in de cateringoutlets zorgt voor afwisseling gedurende de werkdag en biedt ruimte voor ontspanning en opdoen van nieuwe energie
 - De samenstelling van het assortiment en de presentatie kan de consumptie van eten en drinken dat het welzijn ondersteunt bevorderen
 - Marketing en communicatie kunnen ingezet worden om gasten te informeren en inspireren op het gebied van gezonde en duurzame keuzes

- Door actief te communiceren richting de gast, leveren wij een bijdrage aan een positief werkklimaat. Ons doel van de communicatie richting de gast is driedig; informeren, verleiden en het verhogen van de gasttevredenheid.
- • Subdoel 1: We informeren onze gasten over voedingswaardes en allergeneninformatie.
- • Subdoel 2: We verleiden onze gasten om een bewuste keus te maken voor duurzaam en gezond.
- • Subdoel 3: Door een professionele en persoonlijke benadering van ons hospitalityteam zorgen we voor een hoge gasttevredenheid

Risico's:

- 'Enquêtemoetheid'; door de regelmaat van enquêtes van de vele diensten nemen medewerkers steeds minder de moeite en tijd een enquête in te vullen, waardoor het resultaat van een GTO niet altijd een afspiegeling is van de gehele doelgroep.
- De medewerking van en op de verschillende locaties.
- We werken straks vanuit de visie en doelstellingen voor de gehele cateringdienstverlening. Assortiment, service en marketing en communicatie moeten passen bij de doelgroep op locatie. Je wilt weerstand voorkomen en in verbinding blijven met gasten om ze stap voor stap te kunnen inspireren betere keuzes te maken. Dit gaat niet over één nacht ijs. Door per locatie te kijken wat wel/niet gewenst is en hoe veranderingsbereid de doelgroep is kunnen we keuzes met betrekking tot gezondheid, duurzaamheid en service aan laten sluiten bij de belevingswereld van de doelgroep en de transitiesnelheid hierop aanpassen. Dit kan de cateraar niet alleen, het is van belang stakeholders te betrekken en communicatie samen op te pakken. De communicatieafdeling vanuit DJI (per locatie) levert een continue bijdrage aan de veranderingen die op stapel staan.
- Risico is ook altijd de personeelsovername. De Wet Overgang van Onderneming verplicht nieuwe cateraar het nieuwe concept uit te voeren met personeel waarvan zij vooraf de kwaliteiten niet kent. De wijze waarop cateraar het over te nemen personeel meeneemt, begeleidt, enzovoorts is zeer belangrijk voor een succesvol concept wat bijdraagt aan een positief werkklimaat / gasttevredenheid
- De wens voor een flexibel "all-day" aanbod, omdat medewerkers niet meer de hele dag op kantoor zijn en als ze op kantoor zijn ook veel overlegmomenten hebben, en anderzijds het wisselende aantal aanwezige medewerkers is een risico met het oog op de ambities op duurzaamheid (minimale waste)

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vragen over arbeidstoeleiding

Met arbeidstoeleiding wordt bedoeld de werk- en stageplekken binnen en buiten de inrichtingen. Het is een maatschappelijke taak van DJI om voor de justitiabelen werk- en stageplekken te creëren en hen te begeleiden. Om die reden zijn er keuzes gemaakt over de inzet van justitiabelen bij de uitvoering van facilitaire taken, die aanvankelijk onderdeel uitmaakten van het Facilitair Bedrijf (FB) DJI.

De regie blijft een verantwoordelijkheid van het FB DJI. Dit impliceert dat de coördinator FB DJI de planning maakt en afstemming heeft met de arbeidstoeleiders over de uitvoering van de werkzaamheden. Hij coördineert richting arbeidstoeleiding.

Vraag 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? Wat ziet u als kans en wat als risico op dit vlak?

- Kansen:
 - Het is onze overtuiging dat het goed mogelijk is justitiabelen in te zetten in de catering, en dat het justitiabelen een grotere kans geeft om succesvol terug te keren in de maatschappij na detentie. Wij zien dit ook als kans om een nieuwe doelgroep aan te spreken op de krappe arbeidsmarkt.
 - Creëren van banen op basis van werkervaring, vaardigheden, opleiding en interesses van de justitiabelen. Zoals bijvoorbeeld keukenhulp, servicemedewerker en afwasser. Wanneer dit op de rit is zijn er minder externe cateringmedewerkers nodig en vergroot dit de kans voor justitiabelen op werk bij terugkeer in de maatschappij.
 - Enthousiasmeren van justitiabelen voor de horeca & catering sector, gezien de krapte op de arbeidsmarkt
- Risico's:
 - De doorstroom/aanbod van justitiabelen die inzetbaar zijn fluctueert/is niet gegarandeerd. De cateraar kan hierdoor eigenlijk geen rekening houden met de inzet van justitiabelen en de daaraan verbonden kosten in de business case. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de verdeling van kosten en een eventuele minimaal gegarandeerde inzet.
 - Wij zien een risico in de eis voor een VOG (met name bij overheden en juist daar zouden mogelijkheden geboden moeten worden), en het feit dat ex-justitiabelen niet meetellen als doelgroep in de social return verplichting of in het doelgroepenregister. Justitiabelen opnemen in het doelgroepenregister zou plaatsing namelijk vergemakkelijken.
 - De vele parttime functies waaraan de branche behoefte heeft en de opkomstgarantie. Dit laatste zou positief beïnvloed kunnen worden door ook voor cateringwerkzaamheden een vergoeding (uurloon) voor de gedetineerde in te zetten.
 - Wij zijn bekend met stage- en werkbegeleidingsplekken voor uiteenlopende doelgroepen, van studenten tot aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. De doelgroep die het hier betreft is van een andere aard. Motivatie voor het cateringwerk kan per justitiabele verschillen. Daarnaast vraagt het ook iets van de competenties van de cateringteams en de leidinggevenden op de locaties. Niet iedere medewerker of leidinggevende is hiervoor geschikt. Zorgvuldigheid, duidelijke afspraken en goede begeleiding zijn hierbij essentieel.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023: L: Re-integratie: kunnen justitiabelen een kans krijgen op re-integratie in de kantoren? Dit vraagt een andere oplossing vanuit ons. KBG: Momenteel wordt er onderzocht of de inzet van justitiabelen op de kantoren mogelijk en wenselijk is. L: Je kunt een paar dingen bedenken die je in onze werkzaamheden kunt integreren, dat verdienen wij niet terug. Hetgeen je als maatwerk wilt aanbieden moet bekostigd worden vanuit beide kanten. KBG: Welke vragen hebben jullie vanuit ons nodig om een goede aanbieding te kunnen maken op het gebied van arbeidstoeleiding? L: - Inschatting van de tijdsinvestering
--

- Welke stakeholders kunnen we verwachten?
- Wat zijn de ambities voor de toekomst? Wat is de stip op de horizon?
- Segmenten van gedetineerden aangeven – welke afstand hebben ze?
- Hoe ver staan zij van regulier werk af?
- Hoe zie je de kansen van die mensen?
- Als DJI voor deze impact wil gaan, moeten we wel zorgen dat het opportunistisch en haalbaar is. Wat staat DJI nu en waar wil zij naartoe? Expertise vanuit DJI is nodig.

KBG: We werken met gedetineerden, zetten we nu al breed in.

L: Zijn er richtlijnen wanneer iemand werkt binnen een PI?

KBG: Ja, er wordt gekeken naar wat is passend bij de gedetineerde (plan op maat). Het idee/doel is om de recidive naar beneden te brengen.

KBG: De bedoeling is dat de gedetineerden een opleiding in de inrichting volgen zodat ze uitzicht hebben op een baan buiten de inrichting.

L: Wij staan daar voor open en kunnen dat aanbieden. Er dienen wel vacatures te zijn.

Intern hebben wij een eigen Academy met functie gerelateerde opleidingen, dit kan passen bij DJI. De Academy biedt o.a. opleidingen aan rondom voedsel veiligheid. Daarmee kun je de opleidingen in de PI's aanbieden.

KBG: We leiden de gedetineerden op in de inrichting, dit geeft geen garantie dat ze er daarna dan mee aan de slag gaan.

KBG: Wat hebben jullie nodig van ons aan informatie zodat jullie optimaal kunnen inschrijven. Het proces is nu nog niet relevant. Welke variabelen hebben jullie nodig?

L: Duur werk-of periode; dit bepaalt welk programma we aanbieden.

Wat gebeurt er nu al op het gebied van arbeidstoeleiding? (zo volledig mogelijk beeld schetsen). Is er een werkmeester aanwezig? Waar gebeurt het al en wat is het startpunt?

L: Wordt de Cateringmanager meegenomen in het traject? KBG: Ja

L: Waar staat DJI nu op het gebied van arbeidstoeleiding? Wat is het startpunt en waar wil je naartoe? Zorg voor een perspectief op dit onderwerp.

KBG: Zoals de planning er nu uit ziet zal er op woensdag 10 mei een informatiebijeenkomst worden georganiseerd door In-Made (de uitvoerende partij van arbeid in detentie:

[Home | In-Made](#).

KBG: Zijn jullie op zoek naar een strak afgekaderd proces?

L: Nee, we willen juist ontdekken. In de omgeving van DJI zitten kaders, dáár willen we graag meer over weten. De inschrijvers moeten maximaal grip hebben op het proces en willen maximaal impact kunnen hebben op dit onderwerp.

L: Hoe kunnen wij bijdragen aan jullie KPI's? We kunnen ons voorstellen dat niet iedere gedetineerde in aanmerking komt. Kunnen jullie een profielschets van de mogelijke kandidaten geven? Hoeveel % van de gedetineerden komt in aanmerking?

KBG: Het proces is heel specifiek en persoonlijk. Er wordt een POP per persoon op maat gemaakt.

KBG: Hoe kunnen jullie een plan maken? Wat heb je daarvoor nodig?

L: We starten met de huidige situatie als vertrekpunt, vervolgens zal er een inventarisatie worden opgemaakt. Tijdens de inventarisatie filteren wij wat de grootste risico's zijn. Na de inventarisatiefase kunnen wij dan gezamenlijk stappen zetten richting doelstellingen.
 Verzoek aan DJI om de randvoorwaarden te kaderen.
 KBG: het is een dynamisch proces wat we met elkaar aangaan.

Vraag 4 Hoe kijkt u tegen een samenwerking aan met andere leveranciers voor bepaalde producten en/of diensten? Bijvoorbeeld door samen te werken met een organisatie waar sociaal ondernemen centraal staat en waar hulpbehoevende medemensen worden ondersteund bij het arbeidsproces?

- Het is onze ervaring dat leveranciers zullen moeten samenwerken met partijen die specifieke kennis hebben in het werven, begeleiden en – na detentie – plaatsen van ex-justitiabelen. Deze expertise zal een cateraar namelijk niet (altijd) zelf hebben.
- Hier zijn wij zeker voorstander van. We hebben ruime ervaring in werving binnen de SROI-doelgroep en in het samenwerken met sociale partners voor werving en begeleiding. Wij stellen zelf al op deze thema's voorwaarden in ons inkoopproces. Impact is leidend, in goede balans met prijs op de tweede plek.
- Wij staan absoluut open voor samenwerkingen met andere leveranciers. Wij kijken graag verder dan onze eigen onderneming en maken de sociale impact graag zo groot mogelijk. Wij werken nu ook al samen met diverse ondernemingen waar sociaal ondernemen centraal staat of wat sociale ondernemingen zijn. Alles met als doel om zoveel mogelijk mensen een duurzame en waardevolle arbeidsplaats te bieden.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vraag 5 Een van de uitgangspunten van de aanbesteding zal worden dat justitiabelen de mogelijkheid krijgen om via DJI én via de toekomstige leverancier een opleiding te volgen waardoor de kans op een baan na detentie groter wordt. Wat zijn de mogelijkheden van uw organisatie op dit uitgangspunt?

- Wij hebben gezien dat er veel mogelijkheden zijn om justitiabelen een opleiding te bieden om arbeidskansen na detentie te vergroten. Het is dan wel belangrijk dat cateraar samenwerkt met gespecialiseerde (onderwijs)partners, en Onderwijs-/Arbeidsfunctionarissen binnen een PI om dit mogelijk te maken. Daarnaast is het van toegevoegde waarde als we doorstroom mogelijkheden kunnen realiseren, waarbij de justitiabelen starten in het proces van de voeding en dan doorstromen (bij goed gedrag, bij goed functioneren etc.) naar bijvoorbeeld een plek in de keuken van en het personeelsrestaurant. Belangrijk hierbij wel is dat dezelfde opdrachtnemer zowel de voeding als het personeelsrestaurant verzorgt. Een ander aandachtspunt is het bieden van opleidingen voor kortgestraften. Een groot deel van de justitiabelen verblijft namelijk maar korte tijd in een PI, terwijl opleidingen vaak een lange looptijd kennen. Het zou jammer zijn deze (grote) doelgroep niet mee te nemen in het opleidingsplan. Een oplossing voor cateraars zou kunnen zijn om met eigen, kortere modules inclusief certificaten justitiabelen toch te voorzien in opleidingen die de kans op een baan na detentie vergroten.

- Er zijn verschillende mogelijkheden. Medewerkers die geïnteresseerd zijn en gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen in het cateringvak kunnen de opleidingen volgen van de stichting Opleidingen Contract Catering. Het gaat hier om de opleidingen cateringmedewerker (OCC-B) en cateringbeheerder (OCC-C). Daarnaast hebben wij onze eigen Academy waar we praktijkgerichte trainingen geven zoals Sociale Hygiëne, HACCP, Gezonde Kantine, Allergenen. Een aantal trainingen, gericht op basisvaardigheden, is verplicht of kent een verplicht karakter op verzoek van de opdrachtgever
- Met onze Academy bieden wij tal van opleidingsmogelijkheden aan al onze medewerkers. Alle medewerkers die bij ons komen werken volgen een aantal verplichte trainingen/opleidingen bijvoorbeeld voor voedselveiligheid. Veel van onze opleidingen en trainingen ontwikkelen en organiseren wij inhouse waardoor wij daarin optimale flexibiliteit bieden. We maken gebruik van verschillende methodieken zoals klassikaal, on the job, e-learnings etc. We kunnen de vorm van een opleiding of training daarom eenvoudig aanpassen op de specifieke doelgroep. Naast opleidingen voor de justitiabelen die bij ons op locatie werken is het ook mogelijk om klassikaal trainingen te geven, bijvoorbeeld een HACCP training. Hierbij kunnen ook justitiabelen aansluiten die geen werkervaringsplaats bij ons hebben.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vragen over minimale impact op het milieu

Vanuit het interne visiedocument 'Inkopen met Impact'¹ is de opdracht duurzaam, sociaal en innovatief in te kopen. De ambitie van deze strategie is om via inkoop oplossingen te bieden die goed zijn voor mensen, milieu en economie (people, planet, prosperity). In Nederland en via de productieketen in andere delen van de wereld. Daarmee geeft de rijksoverheid invulling aan de opdracht van het kabinet Rutte III uit het regeerakkoord: de inkoopkracht van de overheid benutten voor het versnellen van duurzame transitie, de inzet van kwetsbare groepen en het stimuleren van innovatie. De op deze aanbesteding van toepassing zijnde kaders zijn:

- Klimaatneutraal in 2030
- Gebruikmaking van circulaire oplossingen
- Reductie van afval en voedselverspilling
- Social Return
- Duurzame Inzetbaarheid personeel
- Innovatie
- MKB en Start-Ups een kans geven

Vraag 6 Welke tools zet uw organisatie in op de weg naar Klimaat Neutraal in 2030?

- Met onze CO2-impact tool die sinds eind 2022 actief is, maken we een 0-meting binnen scope 1 en 2 van onze bedrijfsvoering. Dit betekent dat wij 2023 klimaatneutraal zijn, doordat we de CO2-impact gaan compenseren. Het doel is een halvering van de CO-impact per lunchgast in 2030.
Uiteraard zetten wij in op reductie, dit doen wij als volgt;
 - Wagenpark verder verduurzamen naar elektrisch (nu 40%).

¹ [Inkopen met impact | Rapport | Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-met-impact/rapport)

- Onze medewerkers krijgen al vanaf de eerste km een woonwerkvergoeding in plaats van vanaf 10km. Hierdoor stimuleren we ze andere vormen van transport te kiezen, omdat ze hierdoor meer overhouden.
- Tevens hebben we een fietsplan.
- Eiwittransitie, waarbij we reduceren op vlees/vis en zuivel.
- Meekoken met de seizoenen en lokale inkoop.
- Verduurzaming van de processen, de logistiek en de keten door bijvoorbeeld true pricing.

Vanaf 2024 gaan we jaarlijks hetzelfde verhoudingsgewijs compenseren als wat er na de 0-meting als overschot gebleken is. Dit betekent in combinatie met de reductiedoelstellingen dat we jaarlijks meer gaan compenseren dan nodig zou zijn om het overschot te salderen, waardoor we vanaf 2024 klimaatpositief zijn. Waarbij de focus ligt op reduceren om ons doel te realiseren.

- Wij zetten stappen om Klimaat Neutraal te opereren in 2030 door middel van maatregelen, acties en innovaties. Daarnaast werken wij nauw samen met externe specialisten voor innovatieve oplossingen om maximale impact te genereren. De volgende initiatieven en tools maken momenteel de meeste impact:

Sinds 2020 werken wij samen met een partner. Deze organisatie ondersteunt ons bij het berekenen en verlagen van CO₂-emissies en onvermijdbare emissies te compenseren. Compensatie van onze CO₂-uitstoot realiseren wij in samenwerking met deze partner. Zij bieden CO₂-compensatieprojecten aan die voldoen aan erkende standaarden en worden in verschillende landen uitgevoerd met behulp van diverse technologieën.

Duurzaamheidsdashboard

In ons duurzaamheidsdashboard monitoren en borgen wij meer dan 15 duurzaamheidsaspecten van het aangeboden assortiment en onze dienstverlening. Denk hierbij aan de verhouding dierlijk/plantaardig, CO₂-uitstoot en duurzame keurmerken. Zo monitoren wij welke producten een hoge CO₂-uitstoot hebben en passen ons assortiment vervolgens aan (bijsturing).

Emissieloze keten

De distributie van eten en drinken door onze toeleveranciers zorgt voor één van de grootste CO₂-emissies in onze dienstverlening. Daarom maken wij met hen afspraken over jaarlijkse vermindering van CO₂-uitstoot. Middels ons duurzaamheidsdashboard is het zelfs mogelijk om de transportbewegingen inzichtelijk te maken en u te voorzien van maandelijkse rapportages.

Orbisk – een 'slimme' prullenbak

Bij buffetten binnen de horeca is er altijd sprake van overcapaciteit. De derving ligt gemiddeld tussen de 5% en 7%. Deze derving draagt bij aan de CO₂-uitstoot door het productieproces (telen, transport, bereiding). Om exact te weten wat we weggooien, werken wij met een 'slimme' prullenbak (Orbisk). Orbisk is een monitor met beeldherkenning technologie die automatisch herkent welke producten weggegooid worden. Op basis van de data verbeteren wij inkoopprocessen en werkmethoden.

- Samen met onze opdrachtgevers werken we aan het verminderen van de CO₂-uitstoot. Ons beleid gaat uit van 4 onderdelen waarmee we een positieve impact willen realiseren: anders inkopen, anders eten, niets verspillen en minder verpakking.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:

KBG: De aanbesteding voeding is verdeeld in 5 geografische percelen welke worden geserviced door 3 leveranciers. Welke perceelindeling heeft jullie voorkeur ten aanzien van Duurzaamheid?

L: De geografische percelen vanwege de efficiency. Met dezelfde leverancier beperk je het aantal transportbewegingen van de leveranciers en van het personeel.

KBG: Waar zit jullie grootste CO2 besparing?

L: In de voeding – in zuivel en vlees. De eiwittransitie wordt in een groepad aangeboden richting een aanbod zonder vlees.

L: De eiwittransitie levert over het algemeen veel weerstand op, het advies is daarom om langzaam op te bouwen, dan merkt men het niet. Routing is belangrijk, je kunt mensen sturen in hun keuze (Nudging)

KBG: De kroket is goedkoper dan plantaardig, hoe gaan we daar mee om?

L: Áltijd iets aanbieden voor ieder wat wils.

KBG: Wat is jullie ervaring met True Pricing?

L: Is ingewikkeld, heel voorzichtig aan hebben we daar ervaring mee.

KBG: Tip - Op **DJI.nl** staat een Impact Magazine

KBG: Voedselverspilling; de missie en visie van DJI is om klimaat positief te worden.

Hoe gaat u dat realiseren?

Advies: laat je MVO KPI model wegen op verkoopdata, dan maak je de impact, anders is het greenwashing.

L: Casevoorbeeld. Op locatie A zien we dat de KPI verspilling bij aanvang contract nog niet behaald wordt. Op locatie B al wel. De route en de snelheid van het behalen van de KPI's hangt af van hoe het op dit moment is. Daarom is het aan te raden om vanaf aanvang contract een 0-meting uit te voeren per locatie en te kijken, waar staan we nu? We willen graag een uitgangspunt hebben.

KBG: Zijn er specifieke vragen op het gebied van MVO? Wat is een goed voorbeeld van een succesverhaal?

L: -Je moet mee in de transitie, of we nu willen of niet. Gasten bepalen altijd nog zelf wat zij eten, je kunt ze er wel in sturen. Wij maken een plan met een groepad (ambitie 80/20) en geloven in enthousiasmeren.

-Melk inkoop is het grootste pijnpunt binnen inkoop, om die reden gaan we zoveel mogelijk en waar mogelijk over op havermelk, ook in koffie machines.

L: Voorbeelden van processen welke bijdragen aan de eiwittransitie:

- Werken met producten welke we zelf produceren zodat de footprint nihil is
- Data brengen we inzichtelijk in het dashboard
- restverwerking van afgekeurde GFT
- Samenwerking met leveranciers met dezelfde ambities

KBG: Hoe kijken jullie aan tegen voedselverspilling?

L: Zo min mogelijk. Alles wat overblijft verwerken we opnieuw. We werken met Orbisk, de slimme weegschaal welke uiteindelijk de afvalstromen beperkt.

KBG : Kopen jullie de producten ook weer terug?

L: Ja, is een voorwaarde voor circulariteit.

KBG: Wat doen jullie om weggooien te voorkomen?

L: We werken o.a. samen met Too Good To Go.

Vraag 7 Wat verstaat uw organisatie onder circulaire oplossingen? Indien uw organisatie een oplossing toepast, kunt u dan iets vertellen over de best practices en succesvoorbeelden?

- We hebben als doel om in 2030 100% circulair te zijn op de productgroepen die we kunnen beïnvloeden.

In 2025 streven we ernaar om in samenwerking met onze opdrachtgevers het afval dat we overhouden volledig omgezet te hebben in reststromen en deze verder te verwerken.

Succesvoorbeelden zijn:

- Gebruikte koffiebekers naar keukenpapier.
- Sinaasappelschillen naar zeep voor in de keuken.
- Oud brood naar diervoeding.
- Ook ons materiaal is richting 2030 circulair, zoals serviesgoed, refurbished koffiemachines, apparatuur en kleding.
- In samenwerking met onze bedrijfskledingleverancier kiezen wij ook voor duurzame bedrijfskleding met als uitgangspunt de kleding zo lang mogelijk in de eerste levensfase te houden. De kleding is afkomstig van Europese leveranciers en BSCI gecertificeerde producenten. Hierdoor houden we ook de transportkilometers beperkt. De kleding wordt in bulk verpakt en verdeeld onder onze locaties in gebruikte kartonnen dozen. Kleding die wij niet meer kunnen inzetten krijgt een tweede leven via onze samenwerking met een stichting.
- Inzet van Too Good to Go voor maaltijden die over blijven.
- Inzet van producten die verspilling in de keten tegengaan, zoals Sunt bananenbrood.
- Koffiedrab voor het kweken van oesterzwammen, welke we weer in ons restaurant aanbieden
- Op onze campuslocaties zetten we Billie Cup in: een herbruikbare (statiegeld)beker die ook na de lange levensduur recyclebaar is.
- Op al onze locaties faciliteren we de inzameling van statiegeld petflesjes en blikjes voor recycling, vaak in combinatie met een donatieactie voor de Plastic Soup Foundation.
- Gebruik van gecertificeerde circulaire schoonmaakmiddelen.

Uiteraard volledig compliant met gewenste kwaliteit en regelgeving. Binnen food kijken we naar meerdere supply chains die deze ambities omarmen.

- Wij passen circulaire oplossingen in meerdere of mindere mate toe in de dienstverlening van bijna al onze opdrachtgevers. Acties voeren we uit op basis van de R-ladder van de RVO. Wat we van best practices en succesvoorbeelden vooral merken, is dat de samenwerking met gespecialiseerde partijen essentieel is. Bijvoorbeeld leveranciers die gerecyclede producten in grotere oplages kunnen aanbieden zodat ze voor onze professionele keukens en restaurants geschikt zijn. Ook bedrijven die een dienstverlening op een circulaire wijze kunnen aanbieden, zoals nieuwe manieren om afval te verwerken tot nieuwe producten en het gebruik van

zogenoemde 'reusables'. En start-ups met nieuwe, innovatieve manieren om reguliere producten en diensten circulair aan te bieden.

- Wij hanteren de volgende definitie van circulaire catering: We gaan van het verbruik van grondstoffen en hulpbronnen naar het minimaliseren van waarde vernietiging en een zo efficiënt mogelijk gebruik van grondstoffen en hulpbronnen waarbij zoveel mogelijk wordt hergebruikt en tot waardevermeerdering leidt. Het compleet sluiten van de cirkel is bij eten & drinken onmogelijk. Daarom kiezen wij voor dat wat er het dichtst bij in de buurt komt. Het minimaliseren van waarde vernietiging.

In de praktijk ziet dit vooral op het verlagen van de CO₂ footprint, waarbij de grootste impact gemaakt wordt door meer plantaardige en minder dierlijke eiwitten te gebruiken. Uiteraard zijn andere onderwerpen als waste en verpakkingen ook belangrijk, maar deze hebben minder invloed, omdat dit al gestroomlijnd gaat binnen catering. De te behalen winst is hier dus kleiner. Wij kiezen er bewust voor om te beginnen met de onderwerpen/productgroepen waar de meeste winst te behalen is.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vragen over partnerschap & flexibiliteit

In de huidige snel veranderende wereld lijkt het erop dat we onderweg zijn naar "organisaties nieuwe stijl", maar ook dat we niet precies weten waar we uit gaan komen. Oude vuistregels werken niet meer en dit vraagt om flexibiliteit: zorgen dat de opdrachtgever en de leverancier met elkaar zijn ingesteld op het feit dat zij nog aan het verkennen en ontdekken zijn, dat dingen veranderen. Dit vergt een andere mindset in contractmanagement en samenwerkingen.

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

Vraag 8 Voor het nieuwe contract zijn wij op zoek naar een zogeheten 'dynamisch' / continuous improvement contract. Wat is de zienswijze van uw organisatie op een dergelijk contract en kunt u informatie delen over eventuele ervaringen met soortgelijke contracten? Welke kansen en risico's ziet u binnen met betrekking tot partnerschap en flexibiliteit? Binnen dit kader denken wij aan pijlers als ondernemerschap, creativiteit, wederzijds vertrouwen en innovatie.

- Wij juichen het samenwerken in een dynamisch contract zeer toe. Ook voor ons als inschrijver geldt dat wij nu nog niet volledig kunnen voorzien hoe de wereld er over 5 of zelfs 3 jaar uit ziet. De periode rondom COVID-19 heeft ons wel laten zien dat de wereld er heel snel heel anders uit kan zien. En dat samen optrekken als partners om uitdagingen aan te gaan daarin essentieel is. Bij een dichtgetimmerd, tot op detail bepaald contract wordt het ondernemerschap van de cateraar zeer beperkt en komt het vaak neer op uitvoeren van de gemaakte afspraken. Bij een dynamisch contract wordt de cateraar juist uitgedaagd om je te blijven ontwikkelen, kansen te benutten en de dienstverlening steeds te verbeteren.

Door samen te werken op basis van wederzijds vertrouwen en met gezamenlijke doelen en ambities bereiken we het beste resultaat voor alle partijen: opdrachtgever, opdrachtnemer, medewerkers en bovenal de gast.

Wij werken met veel van onze opdrachtgevers samen op deze wijze. We bepalen voor de start van de samenwerking de zogenaamde 'golden rules': onze gezamenlijke voorwaarden om succesvol samen te werken. Eén van deze voorwaarden is bijvoorbeeld open en eerlijk communiceren en het eenduidig en transparant vastleggen van de gemaakte afspraken. En we bepalen samen welke doelen we willen behalen in onze samenwerking. We gaan samen op pad en gaan samen uitdagingen aan. En, niet onbelangrijk, we vieren samen onze successen!

In veel van deze contracten is een ontwikkelingsbudget afgesproken dat jaarlijks besteed wordt aan innovatie en verbetering van de dienstverlening. Opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen samen het doel voor dat jaar en wij maken een plan van aanpak om het budget te besteden.

- Continuous improvement vraagt betrokkenheid van zowel leverancier als van opdrachtgever. Daarnaast moet er ook altijd gekeken worden naar relevantie; past de gekozen KPI nog wel in de maatschappelijke ontwikkelingen? Beide organisaties moeten zich inspannen goed op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op het gebied van de gekozen KPI's. Dat brengt aan de ene kant kansen met zich mee: jullie organisatie beweegt natuurlijk mee met ontwikkelingen in de maatschappij. Dat creëert ambitieuze ontwikkelingen op de gekozen gebieden zoals gastervaring, duurzaamheidsdoelstellingen en ondernemerschap op locatie. Op het moment dat opdrachtgever en opdrachtnemer niet goed samenwerken, is er risico dat er onvoldoende wordt ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen. Ambities worden daarmee niet behaald en dat vertaalt zich vervolgens in slechte scores op de gekozen KPI's, of zelfs in verkeerd gekozen KPI's. De doelstellingen worden daardoor niet gehaald. Daarom is samenwerken vanuit partnerschap, co-creatie en vertrouwen ontzettend belangrijk.
- Een 'dynamisch' / continuous improvement contract beschouwen wij als een contract gebaseerd op gelijkwaardigheid, samenwerking en het continue verleggen en vernieuwen van

de vastgelegde doelen. Dit vereist een concrete manier van invulling en sturing en een projectmatige aanpak.

Eerst breng je de huidige situatie in kaart met elkaar. Daarna leg je de (overkoepelende) ambities en doelstellingen vast en bepaal je de gezamenlijke stappen, met bijbehorende KPI's, om daar te komen. Dit doe je per locatie. Tenslotte starten wij met de realisatie van de doelen en borgen wij de voortgang met de PDCA-methode (Plan, Do, Act, Check). Gedurende het gehele contract wordt er zo in samenwerking met iedere locatie en op locatiespecifieke wijze invulling gegeven aan de uitdagende ambities.

Kansen:

- De continuous improvement approach geeft de mogelijkheid om het geijkte pad te verlaten, wat kan leiden tot out-of-the-box oplossingen.
- Continuous improvement kan de cultuur binnen een organisatie positief veranderen. Medewerkers leren met een andere bril naar hun dagelijkse werkzaamheden te kijken en adopteren langzamerhand een growth mindset.

Risico's:

- Vertraging door gebrek aan eigenaarschap. Om verandering te realiseren dient er bij beide partijen voldoende kennis, capaciteit en draagvlak aanwezig te zijn.
- Vertraging door gebrek aan gelijke inzet. Er is geen sprake van een volwaardig partnership als niet beide partijen dezelfde inspanningen tonen.
- Vertraging door te weinig vrijheid en ruisvorming. Om bepaalde doelstellingen te behalen, is het belangrijk dat opdrachtgever bepaalde zaken loslaat, zodat wij onze expertise kunnen inzetten en verandering bewerkstelligen.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
L: - Flexibele samenwerking + Flexibele contractvorm - Kaders helder, doelen helder + flexibel contract - Het PvE niet helemaal dicht timmeren – dan behaal je niet het maximale resultaat KBG: Wat is een flexibel contract voor jullie? L: Beweging naar meer open contracten op basis van RIC, RCC of Improvement Contracten Er wordt vooraf niet gestuurd op ambities of PvE. Hierdoor zijn de doelstellingen aan het begin van het contract anders dan aan het einde van het contract. Dit geeft de mogelijkheid je dienstverlening tussentijds aan te passen. Dit geeft de mogelijkheid om <u>ieder jaar opnieuw</u> je doelstellingen vast te stellen met elkaar. KBG: Hoe zien jullie bovenstaande op landelijk niveau? Of een splitsing hierin? L: Flexibele zaken per locatie in kaart brengen en dat apart bedienen. Waar wil je uiteindelijk na een jaar op uitkomen en naartoe werken? Die ambitie continue meten en sturen naar nodig. Advies: produceer per locatie een SLA of deellovereenkomst en werk op het centrale contract met randvoorwaardelijke KPI's, dat is de basis. KBG: DJI is op zoek naar een flexibel en wendbaar contract. We hebben een grote scope van PI's en kantoren en al leveranciers actief in Voeding voor gedetineerden. L: Is er een perceel indeling bekend? KBG: Die vraag staat nog open.

L: In de markt zien we een enorme verschuiving van generaties, om die reden maken wij onze cateringconcepten wendbaar.
--

Vraag 9 Hoe meten we de resultaten? Hoe stellen we de prestaties van de leverancier vast?

- Wij gebruiken verschillende middelen om resultaten te meten. Denk hierbij aan: inzet onafhankelijke organisaties, inzet technologische applicaties, GTO's en KTO's. Bij start contract leggen wij samen de categorieën en de prestaties vast waaraan wij moeten voldoen en koppelen hier KPI's aan. Deze leggen wij back to back door aan onze partners en onderaannemers, zodat ketenaansprakelijkheid en ketenverantwoordelijkheid geborgd is. Desgewenst leggen wij ook de kaders vast waarlangs wij de KPI gaan behalen.
- Gasttevredenheid: GTO, 1 – 2 keer per jaar, Klanttevredenheid: vragenlijst 1 keer per jaar, Verspilling: dervingspercentage, Voedselveiligheid: beoordeling externe auditor, Duurzaamheid aanbod: aandeel plantaardig eiwit t.o.v. dierlijk, Gezondheid aanbod: aandeel gezonde producten in het aanbod, o.b.v. richtlijnen voedingscentrum of eetomgeving, Financieel: gastenaantallen, arbeidsproductiviteit, gemiddelde besteding, ziekteverzuim.
- Door bij de start van de dienstverlening aan een aantal doelstellingen van de aanbesteding een KPI te koppelen, zijn de resultaten van de dienstverlening meetbaar. In overleg stellen we samen de KPI's vast; welke waarde moeten we per resultaatgebied na 1 jaar minimaal halen en welke groei verwachten we hierin te maken tijdens de totale contractperiode? Door de resultaten als vast gespreksonderwerp op de agenda van het periodiek overleg te plaatsen, zien beide partijen of de KPI's behaald worden. Op basis van de gekozen KPI, wordt de meetmethode gekozen. Gasttevredenheid meten we bijvoorbeeld door middel van een jaarlijks gasttevredenheidsonderzoek en de CO₂ impact middels een digitale kwartaaltool die aan onze inkoopgegevens gekoppeld zijn. De resultaten worden bijgehouden in een totaalsysteem dat voor beide partijen inzichtelijk is. Zo kunnen jullie de voortgang monitoren.

Wij pleiten daarnaast om kritisch te blijven kijken naar de gekozen KPI's. De wereld van nu heeft bewezen snel te veranderen (bijvoorbeeld de opkomst en het weer verdwijnen van Corona en de blijvende gevolgen van het thuiswerkbeleid). Daarom adviseren wij dynamische KPI's, zodat onze gezamenlijke dienstverlening relevant blijft voor jullie medewerkers. Juist omdat er wordt ingespeeld op de ontwikkelingen in de maatschappij.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vraag 10 Waar kunnen we u als leverancier op aanspreken tijdens de samenwerking? Waar wilt u ons op kunnen aanspreken? En welke informatie heeft de leverancier vooraf nodig om de samenwerking te kunnen beoordelen?

- Wij hechten waarde aan een transparant en gelijkwaardig partnership. Dat betekent dat u ons altijd overal op mag aanspreken. Zolang wij goed weten wat er bij u speelt en wat u belangrijk vindt, kunnen wij dat (pro)actief meenemen in onze dienstverlening.

Voorbeelden wat u van ons mag verwachten zijn: bereikbaar en beschikbaar, zorgdragen dat de KPI's continu worden behaald, opgeschroefd en bijgesteld, consistent uitvoeren van de drie fases van continu verbeteren en – uiteraard - dat wij de dagelijkse werkzaamheden goed op orde hebben. Wat wij van u verwachten is dat wij in partnership de programma's opstellen en uitvoeren en dat u hiervoor mensen en middelen beschikbaar stelt.

Een partnership aangaan op basis van continuous improvement vereist dat beide partijen opereren op basis van dezelfde of complementaire waarden. Daarom ontvangen wij graag van u informatie over uw core values, uw duurzaamheidsambities, uw wensen op het gebied van SROI, de visie van DJI en de andere organisaties die onder deze aanbesteding vallen op gezondheid en de visie op eten en drinken voor de komende periode.

Ook vinden wij het belangrijk dat uw visie op eten en drinken ondersteund wordt door uw medewerkers (of te potentie hebben om ondersteund te worden). In het kader daarvan ontvangen wij graag ook data/informatie waaruit blijkt dat deze visie ondersteund wordt (of potentie heeft om ondersteund te worden). Voor wat betreft uw visie op eten en drinken verwachten wij dus dat de contractverantwoordelijken samen optrekken met de operationeel verantwoordelijken om de kloof tussen visie en behoeftes van de medewerkers te dichten.

Concrete meetbare afspraken:

- De standaardrolverdeling van opdrachtgever-leverancier wordt losgelaten en er wordt gewerkt volgens de afspraken die vastgelegd worden in het RACI model.
- Beide partijen stellen een continuous improvement specialist aan die gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen om het contract tot een succes te brengen.
- Beide partijen schuiven de personen met voldoende mandaat en de juiste expertise aan tijdens maandelijkse overleggen waarin de voortgang op de KPI's wordt besproken.
- Wij kunnen elkaar, dus wederzijds, aanspreken op het behalen van doelen, het nakomen van afspraken, op tijd en volledig informeren van elkaar als dingen niet lukken, veranderen of een uitdaging vormen. Samenwerking is essentieel, evenals open communicatie, gelijkwaardigheid en vertrouwen.
- Concrete afspraken maken we graag in overleg en zijn gebaseerd op partnership. Wel is er een aantal afspraken waar we een goede basis mee leggen en die vaak terugkomen in langdurige samenwerkingen:
 - Het is belangrijk een duidelijke overlegstructuur en frequentie vast te leggen. Zo weten beide partijen wanneer ze wat van elkaar mogen verwachten. We zien dat het gebruikelijk is dat de opdrachtnemer het voortouw neemt door de agenda te delen, notulen te maken en deze te versturen.
 - Juist en tijdig aanleveren van rapportages (periodiek en jaarlijks)
 - Houden aan KPI gast- en klanttevredenheid

- Indien nodig: Verbetervoorstel/ plan van aanpak opstellen naar aanleiding van uitkomsten en/of resultaten uit feed back van gasten, hygiënemetingen, evaluaties, wijzigingen in dienstenpakket.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vraag 11 Wat doen we als de doelstellingen niet bereikt worden binnen de tijd die we hebben afgesproken?

- Dit proberen we te allen tijde te voorkomen door continue monitoring, evaluatie van de resultaten en bijsturing via interventies.
Interventies: op basis van de resultaten overleggen we met de contractmanager om met een verbetervoorstel te komen door middel van het inzetten van interventies. Dit verbetervoorstel bieden we binnen 2 dagen (optimalisatie) of 2 weken (grotere implementatie) aan en voorzien we van concrete oplossingsrichtingen voor de communicatiestrategie, aanpassingen van assortiment, de manier van presenteren en het aankleden van de ruimte.
Implementeren en monitoren: In deze stap implementeren we de verbetering in de dienstverlening. We blijven monitoren of de verbetering leidt tot het beoogde effect.
Bonus-malus systeem: aanbestedende dienst kan overwegen te werken met een bonus-malus systeem, dit werkt dan beide kanten op: Een 'boete' voor de inschrijver zodra KPI's niet worden gehaald, een 'beloning' voor de inschrijver indien de KPI's wel worden gehaald én met bijvoorbeeld 10% wordt overschreden. Deze 'beloning' kan in euro's zijn waarover vooraf bestedingsdoelen zijn afgesproken. Veelal wordt dit dan een financiële vrijval om te kunnen investeren in het verbeteren van het concept (servies, klein keukenmateriaal, bijzondere trainingen/cursussen personeel). Het is een extra prikkel voor het cateringteam om de doelen ruimschoots te behalen, omdat ze er ook persoonlijk gewin bij hebben.
- Indien uw doelstellingen of afgesproken KPI's niet behaald worden, dan ontvangt u binnen 10 werkdagen een concreet verbeterplan van ons. Wij zijn pas tevreden als u dit bent! Daarnaast achten wij de mogelijkheid om een zelfboete te implementeren realistisch. Het idee van een zelfboete is dat wij in het geval van het structureel niet behalen van KPI's, een vooraf vastgesteld bestedingsbudget investeren in extra maatregelen die de kwaliteit van de dienstverlening direct ten goede komen. Hierbij kunt u denken aan het geven van workshops of het laten volgen van aanvullende trainingen aan ons team. In overleg met u bepalen we waarin we de boete het beste investeren.
- Indien één van de partijen de doelstellingen niet behaalt, spreken wij elkaar hier informeel op aan. Indien dit geen effect heeft, vindt er in het eerstvolgende overleg een evaluatie plaats van de niet-behaalde KPI: Wat was de oorspronkelijke doelstelling? Gezien de nieuwe data, is hier wel de juiste KPI voor afgesproken? Zijn hier de juiste acties aan gekoppeld? Waar ging het mis in de uitvoering? Indien een oplossing gevonden wordt, stellen wij samen een Gezamenlijk Actieplan op met nieuwe KPI's en/of acties en passen wij de SLA aan. Indien er geen oplossing gevonden wordt, schakelen wij een intermediair/coach in die ons helpt de bottleneck op te lossen, het partnership te versterken en volgende stappen te bepalen.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vraag 12 Een van de KPI's genoemd in paragraaf 2.6 is: Technologie als middel om efficiency te realiseren. Met welke technologische innovaties werkt uw organisatie op dit moment of in de nabije toekomst?

- We zetten technologie in voor het ontsluiten van data. Wij bevinden ons in de driehoek van leveranciers, opdrachtgever en gasten. Van deze stakeholders ontsluiten we data via onze tools en systemen. Zodat we steeds gezonder en duurzamer inkopen, efficiënter werken, richting onze opdrachtgevers transparant rapporteren en onze gasten betrekken bij onze dienstverlening. Door onze data te meten weten we of we stappen vooruit zetten en sluit onze dienstverlening continu aan op de veranderende wensen en behoeften. Daarbij hebben we diverse technologische oplossingen die zorgen voor gemak; voor onze gasten en medewerkers.
- Wij werken met de volgende technologische ontwikkelingen.
 - Orbisk: waarmee we Food Waste registreren en inzichtelijk maken.
 - Waste Watchers, een andere methode om voedselverspilling inzichtelijk te maken en bewustwording bij onze medewerkers te stimuleren.
 - De gezonde en slimme onbemande cateringkoelkast geschikt voor kleinere locaties of als aanvulling op grotere locaties om buiten de vaste openstellingstijden ook een assortiment aan te kunnen bieden.
 - We hebben ook gewerkt aan een gasten-app maar zien daar niet direct voordelen in om efficiency te realiseren. Daarnaast komt het de beleving in het restaurant en het positieve werkklimaat niet ten goede.
 - Narrow-casting
- Onze afdeling Business Development werkt nauw samen met onze ICT afdeling om de nieuwste technologische ontwikkelingen te implementeren. Vanuit onze ervaring zien wij onderstaande innovaties momenteel als de beste oplossingen om efficiency te realiseren.

Bestellen middels een online App

Met een online bestel app, bieden wij gasten de mogelijkheid om vooraf hun eten en drinken te bestellen en te betalen. De app toont het assortiment per dag. Medewerkers creëren een eigen account en geven specifieke wensen, allergenen en/of voorkeuren aan. Daarbij is de app zelflerend: met de opgehaalde feedback verbeteren we dagelijks onze service. Daarnaast belonen we gasten voor het gebruik met loyaliteit programma's, waarin ze sparen voor extra's zoals kortingen of gratis artikelen.

Bestellen middels bestelzuilen & QR-codes

Gemakkelijk bestellingen plaatsen middels bestelzuilen of QR-codes op tafel. Bestellingen via QR-codes aan tafel bieden een oplossing aan eventuele tekorten in onze teams. Bestelzuilen bieden gasten gemak en snelheid om hun keuze eenvoudig te bestellen en af te rekenen. Op diverse locaties werken wij met bestelzuilen. Bij deze locaties steeg de gemiddelde besteding significant na plaatsing van de bestelzuil. Ten opzichte van de bemande kassa is de gemiddelde besteding met 67% toegenomen.

Afrekenen middels de Artificial Intelligence self-checkout kiosk

Gasten plaatsen hun dienblad onder een camera die automatisch het gerecht en andere items identificeert en de kassa toont de prijs. Dit reduceert niet alleen personeelskosten maar het scheelt vooral tijd voor de gast. Daarnaast voert deze tool een kwaliteitscontrole uit op het eten en drinken. Terwijl de monitor een foto neemt van de gepresenteerde maaltijd, identificeert het de maaltijd.

Duurzaamheidsdashboard

In ons duurzaamheidsdashboard ontsluiten wij alle data op het gebied van duurzaamheid en gezondheid per locatie. Hier monitoren en borgen wij meer dan 15 duurzaamheidsaspecten van onze dienstverlening, zoals de CO₂ uitstoot, keurmerken, nutriënten, seizoensproducten en de verhouding plantaardig/dierlijk. Tevens is ons dashboard real-time inzichtelijk zodat u op ieder gewenst moment de huidige percentages en scores van uw locatie kunt inzien.

Meten gasttevredenheid middels QR-codes

Middels QR-codes meten wij structureel de gasttevredenheid. De enquête betreft 5 vaste vragen over gastvrijheid, kwaliteit van eten & drinken, presentatie van eten & drinken, diversiteit van assortiment en comfort tijdens het verblijf. De beantwoording is anoniem maar gasten bieden wij de mogelijkheid tot (persoonlijk) contact indien zij niet tevreden zijn. Ze laten dan hun emailadres of telefoonnummer achter. Vervolgens nemen wij contact op om de klacht te bespreken, te luisteren naar de gast en onze dienstverlening vervolgens aan te passen.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vragen over de transitieperiode

Voor het overdragen van de dienstverlening van de huidige leverancier aan een nieuwe leverancier is een transitieperiode van 3 maanden voorzien.

Vraag 13 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?

- Fase 1: van gunning tot opstart, minimaal 8 weken
 - Overdracht van sales naar operatie
 - Kennismaking en inventarisatie mogelijkheden en concepten per locatie
 - Operationele voorbereiding
 - Overname en onboarding personeel
- Fase 2: de opstart, 2 weken per locatie
 - Inrichting faciliteiten
 - Inwerken locatieteam
 - Verwelkomen eerste gasten
- Fase 3: evaluatie en continuïteit, 3 maanden
 - Uitfasering transitieteam
 - Evaluatie proces en resultaat
 - Bijsturing

Risico's die wij zien op basis van huidige informatie:

Het grote aantal locaties zowel bemand- als onbemand die omgebouwd moeten worden. Om kwaliteit te borgen is het aan te raden ombouw in fases te organiseren.

- Eventueel gewenste aanpassingen in bouw/faciliteiten die in de transitie periode in een korte tijd moeten worden aangepast.
- Het borgen van eenzelfde kwaliteit en een passend concept aanbieden op een onbemande locatie. In relatie tot de overige panden en de algemene visie met het programma van eisen.
- Grootte en kwaliteit(en) van het over te nemen team in combinatie met de mogelijke aanpassingen in het concept.

- Een soepele transitie – zonder overlast voor de gasten – dat is ons doel. Ons transitieteam is deskundig en ervaren. Voordat de daadwerkelijke transitie begint, bereiden wij ons voor op een goede start van de dienstverlening. Dit realiseren wij middels de volgende stappen:

1. Benoemen implementatieteam

Tijdens deze stap stellen wij het implementatieteam samen. Dit team bestaat onder andere uit de afdelingen sales, het tenderteam en de operatie. Vervolgens stellen wij een implementatiemanager verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening en een Accountmanager die strategisch verantwoordelijk is. Doel: Het bieden van professionele aansturing voor de medewerkers.

2. Capaciteitsberekening voor in te zetten medewerkers

Gebaseerd op de door u uitgevraagde diensten, stelt ons planbureau tijdens de tenderfase een realistische capaciteitsberekening op. Uit deze berekening volgt het aantal medewerkers voor het vaste team en het benodigde aantal medewerkers voor onze flexlagen. Indien nodig maken wij na definitieve gunning een nieuwe capaciteitsberekening voor extra personeel.

Doel: Het bieden van continuïteit door een constante inzet van medewerkers en invulling flexlagen in geval van ziekte of verlof.

3. Klaarzetten van opleidings- en inwerkprogramma's

Tijdens deze stap zet ons Learning & Developmentteam de opleidings- en inwerkprogramma's klaar voor het uitvoeren van een goede dienstverlening. Doel: Het personeel is opgeleid, vakbekwaam, kundig en betrokken.

4. Het inrichten van een voorlopige planning

Tijdens het inrichten van de voorlopige planning, richten wij ons specifiek op een voorstel voor een overlegstructuur, werkprocessen en de data en informatie die nodig zijn om de implementatie succesvol te laten verlopen. Doel: Het verhogen van het vertrouwen vanuit het primaire proces.

Risico's zijn altijd aanwezig tijdens het transitietraject. Ons ondernemerschap in combinatie met onze Europese expertise, helpt ons risico's te mitigeren, zowel proactief als reactief.

Risico 1: Weinig medewerkers komen over vanuit de Overgang van Onderneming

Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt, is het vinden van nieuw en getalenteerd personeel niet altijd eenvoudig. Dit risico beperken wij doordat onze recruitment afdeling – direct na gunning – extra inspanningen en aandacht besteedt voor aanvullend personeel. Desgewenst gaan wij hier in de RFP fase dieper op in.

Risico 2: Uitval en vertraging door Covid-19

Vindt er een nieuwe uitbraak van Covid-19 plaats, dan is het mogelijk dat er mensen kort- of langdurig uitvallen. We kunnen ook te maken krijgen met beperkende maatregelen. Dit kan ertoe leiden dat de voortgang van bijvoorbeeld opleiding vertraagt. De mitigerende maatregelen die wij stellen zorgen ervoor dat er altijd personeel beschikbaar is wanneer er medewerkers uitvallen. Zo zijn onze flexlaag 1 en 2 in eerste instantie voldoende om uitval op te vangen en zetten wij roosters en diensten gemakkelijk om.

Risico 3: Levertijden

Door onze jarenlange ervaring met het uitvoeren van verbouwingen, plannen wij deze realistisch en goed. Helaas hebben wij momenteel te maken met langere en onvoorspelbare levertijden. Deze kunnen de voortgang van de implementatie vertragen. Dit risico beperken wij door materialen ruim van tevoren te bestellen, en een flexibele planning te hanteren, doordat we snel schakelen tussen de werkzaamheden op de ene locatie naar werkzaamheden op een andere locatie, is onze planning realistisch.

- Afhankelijk van aantal en het type locaties kan de transitie sneller of minder snel plaatsvinden. Wij kunnen ons ook voorstellen dat het opstarten van een medewerkersrestaurant binnen een PI wat meer voeten in de aarde heeft dan een (kleine) kantoorlocatie, i.v.m. de geldende veiligheidseisen. Indien alle locaties in één perceel aanbesteed worden is het voor de opdrachtnemer niet haalbaar om alle locaties tegelijk op te starten binnen drie maanden. Wij stellen in die situatie voor om een transitieperiode van 6 maanden af te spreken en locaties gefaseerd op te starten volgens een vooraf opgesteld transitieplan. Ook met oog op de huidige arbeidsmarkt is het van belang om genoeg tijd te hebben en gefaseerd op te kunnen starten.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vragen over de aanbesteding

IUC RVO start volgend jaar met de aanbesteding 'Catering' in verband met de expiratie van de huidige contracten. Het is de bedoeling dat bij deze aanbesteding de uitgangspunten van de visie zoals benoemd in hoofdstuk 2 worden meegenomen.

Vraag 14 Wat zou naar uw mening een logische of wenselijke perceelverdeling zijn bij de aanbesteding? Op basis waarvan baseert u deze perceelindeling?

- Onze voorkeur gaat uit naar de situatie waarin de locaties **geografisch** onder verdeeld worden in **drie** percelen, waarbij ieder perceel aan een andere inschrijver gegund wordt. De drie winnende partijen kunnen in deze situatie van elkaar leren en de best practices kunnen ook in andere percelen ingezet worden. Ook aanbesteding technisch is het interessanter, omdat de kans groter wordt dat bedrijven uit het MKB inschrijven.

Wij zijn van mening dat DJI en haar partners op deze manier de grootste impact kunnen maken op de beoogde doelstellingen.

- Volgens ons is de meest efficiënte en duurzame manier om dezelfde indeling te hanteren als bij de uitvraag Voeding Justitiabelen van DJI in 2021. Dat wil zeggen: vijf percelen waarin elke leverancier zijn voorkeurpercelen aangeeft. Momenteel is er op iedere locatie al een leverancier aanwezig. Het te behalen (financiële) voordeel qua efficiëntie met betrekking tot contractmanagement, samenwerking en duurzaamheid is daarmee groot. Hier ligt een kans voor DJI om de economisch meest voordelige inschrijving te kiezen.

Ook adviseren we u te overwegen om de vending automaten niet aan te besteden maar aan de locatie toe te wijzen, zodat de leverancier op de locatie dit invult. Vanuit de huidige situatie

kan het dus straks zo zijn dat er op één PI vier leveranciers komen: één voor de catering en personeel, één voor de gevangenen, één voor de koffieautomaten en één voor de vending automaten. Dit lijkt ons inefficiënt, niet duurzaam en financieel onwenselijk.

- Wij achten de volgende perceelindeling logisch en wenselijk:
 - Perceel 1: PI's van percelen 2 en 5 van de Voeding Justitiabelen aanbesteding, dus Zeeland, Noord-Brabant, Limburg en Zuid-Holland
 - Perceel 2: PI's van percelen 1 en 4 van de Voeding Justitiabelen aanbesteding, dus Noord-Holland, Utrecht en Gelderland
 - Perceel 3: PI's van perceel 3 van de Voeding Justitiabelen aanbesteding, dus Groningen, Drenthe en Overijssel
 - Perceel 4: IND
 - Perceel 5: alle overige locaties

Met deze perceelindeling creëren jullie een logische indeling voor de verschillende deelnemers en voor marktpartijen interessant is. Daarnaast biedt het de huidige leveranciers van voeding de mogelijkheid om in te schrijven op het gehele perceel waar zij al zitten en op deze wijze synergie kunnen realiseren in de uitvoering van de voeding in combinatie met de personeelsrestaurants in dezelfde instellingen, maar er ook nog interessante percelen overblijven voor inschrijvers die niet reeds een dienstverlening verzorgen in de PI's.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
Het contract Voeding is in uitvoering. In veel PI's blijven er (een aantal) een kleine voorzieningen over. Wat doen we daarmee? Kopiëren we dat? Of heb je daar een ander idee over? Klankbordgroep: : we kampen met een hele grote scope. KBG: M.b.t. de perceelverdeling zijn wij voornemens om te verdelen in PI's en Kantoren. Wat zijn jullie verwachtingen, hoe zouden jullie dat willen terugzien in de aanbesteding stukken? L: Maak een onderscheid tussen PI's en Kantoren. Kijk welke overeenkomen met elkaar. Ga daar werken met een aanneemsom. L: Een aantal locaties die wat kleiner zijn, de 1-manslocaties, zijn een risico voor ons. Een back-up plan om het leegstaan van de locatie te voorkomen is noodzaak. PI's zijn lastig binnen komen voor de leverancier. Daar zit een risico. Synergie op locaties is daarin "key" – dan kun je de risico's borgen. Organiseer dat zo. Je hebt dan back-up op doelstellingen en de ambities. Gun Voeding en Catering aan dezelfde partijen om die synergie te kunnen creëren. Hoe meer leveranciers, hoe complexer (o.a. afvalstromen etc...) het zal worden. KBG: U geeft zojuist aan dat 1-manslocaties bij uitval van de vaste medewerkster niet altijd te vervangen is en dat PI's lastig bereikbaar zijn. Heeft u er een oplossing voor om dat in de praktijk op te vangen? L: In de pool hebben we vaste mensen met een VOG. Hoe meer locaties we hebben hoe meer mensen we aannemen. Kans op leegstaan is aanwezig. Indien er gegund wordt aan de zittende partij welke ook Voeding verzorgt is de kans op back-up vele malen groter. Als je daar niet voor kiest, stel dan niet te hoge eisen, dat is niet realistisch.

KBG: Het succes van deze aanbesteding zit op de indeling van de scope. We hebben PI's, kantoren en vergaderlocaties. Stel je voor we hebben 2 percelen: 1 perceel PI's en 1 perceel Kantoren. Hoe kijken jullie aan tegen deze perceelverdeling?

L: Is echt te veel om je doelen te kunnen bereiken

KBG: De aanbesteding voeding is verdeeld in 5 geografische percelen die worden geserviced door 3 leveranciers. Welke perceelindeling heeft jullie voorkeur?

L: De geografische percelen vanwege de efficiency. Met dezelfde leverancier beperk je het aantal transportbewegingen van de leveranciers en van het personeel.

KBG: Waarom zou je de percelen Voeding & Catering bij elkaar willen hebben? Het is een totaal andere bedrijfsvoering.

L: Wanneer je de percelen gunt aan dezelfde leverancier als voeding dat levert dat een efficiencyslag op in de aansturing; alles in 1.

L: Hoe ziet de demografische samenstelling eruit van de scope?

KBG: Deze informatie zal worden gedeeld binnen de aanbesteding.

L: Banqueting locaties in een apart perceel en daar dan aparte KPI's aan koppelen.

KBG: Momenteel bevat de scope PI's, grote en kleine kantoren, bemande en onbemande locaties. De scope is veelomvattend. Hoe kijken jullie daarnaar?

L: We zijn bekend met verschillende locaties, is voor ons geen probleem. De hele scope is wel een heel groot contract.

KBG: Is 1 perceel te groot?

L: Als je snelle impact wilt maken wel. Wanneer je in percelen gaat werken dan leg je de expertise bij verschillende partijen neer. Op die manier verwachten wij dat je meerdere pijlers kunt realiseren. Hoe meer percelen, hoe meer impact je kunt maken.

KBG: Aan welke oplossingen denken jullie voor de onbemande locaties?

L: Smart vending, deze moeten gevuld worden (is niet per se goedkoper)

KBG: Hoe kijken jullie aan tegen banqueting locaties?

L: Lossen we lokaal op met een partner. Wij geloven erin dat we elkaar kunt versterken op lokale schaal, ook met personeel. Een andere optie is om te servicen vanuit onze partytak, welke productiekeukens heeft verspreid over heel Nederland.

KBG: Wat is jullie reactie als we dit zo met jullie delen (op het gebied van perceelverdeling)

L: Alleen onbemand is niet interessant voor ons.

Vraag 15 Welke aanbestedingsprocedures of methodiek is naar uw mening het meest geschikt? Welke voor-en nadelen ziet u?

- Wij zien de concurrentiegerichtte dialoog als best passende aanbestedingsmethodiek
- *Concurrentiegerichtte dialoog*
De concurrentiegerichtte dialoog biedt de ruimte voor geschikte partijen om verschillende oplossingen aan te dragen om in de behoefte van de aanbestedende dienst te kunnen voorzien. Vervolgens kan de aanbestedende dienst in de dialoog samen met deze deelnemers de voorgestelde oplossingen nader uitwerken en uiteindelijk bepalen welke oplossing(en) het best in zijn behoefte kan voorzien. Met name de invulling van de wensen voor arbeidstoeleiding, de diversiteit aan locaties en het maatwerkarakter dat dit met zich meebrengt, maken deze procedure het meest geschikt. Hiermee biedt de concurrentiegerichtte dialoog de mogelijkheid om na de inschrijving open en kritisch met elkaar in gesprek te gaan over de uitvoer van de opdracht en een verdieping te doen op de mogelijkheden. De geselecteerde partijen kunnen op basis van de dialoog hun bestaande inschrijving aanpassen om tot de beste dienstverlening per locatie te komen. Dit resulteert in grotere mate van succes in de uitvoering van de inschrijving. Vanwege de arbeidsintensiviteit van dit proces kan aanbestedende dienst een vergoeding beschikbaar stellen voor inschrijvers.
- Wij raden jullie aan dezelfde aanbestedingsprocedure te hanteren als bij de aanbestedingen Voeding Justitiabelen en Voeding en Restauratieve dienstverlening RJJ; dus de mededingingsprocedure. Dit heeft misschien enerzijds voor inschrijvers het nadeel dat zij al in een vroeg stadium de inhoud van haar aanbieding op orde moeten hebben om het dialooggesprek zo volledig mogelijk te kunnen voeren, maar anderzijds biedt het ook twee voordelen. Als eerste biedt het dialooggesprek inschrijvers een moment om de denkrichting van haar aanbieding te toetsen en te verbeteren. En ten tweede biedt het jullie het voordeel dat de aangeboden dienstverlening optimaal aansluit op jullie wensen en doelstellingen.
- Binnen alle aanbestedingsprocedures en/of methodieken achten wij de volgende 2 het meest geschikt voor uw uitvraag:

1. Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI)

De Economisch Meest Voordelige Inschrijving is de meest voorkomende procedure en tevens de procedure die wij adviseren. In deze procedure wordt naast prijs gegund op kwaliteit.

Voordeel: Tijdens deze transparante en eerlijk gunningsmethode, bepaalt DJI zelf welke aspecten zij mee wil laten wegen in zowel de kwalitatieve criteria als de criteria op prijs. Tevens kunt u zelf bepalen welke weging zij meegeven aan de verschillende criteria.

Nadeel: Omdat er gegund wordt op kwaliteit, kan het voorkomen dat de winnende inschrijving niet de meest voordelige inschrijving betreft.

2. Concurrentiegerichtte dialoog

De concurrentiegerichtte dialoog is een procedure, waarbij alle leveranciers een verzoek mogen indienen om deel te nemen. Daarbij voert de aanbestedende dienst een dialoog met de tot de procedure toegelaten leveranciers.

Voordeel: Het doel van de dialoog is om meer oplossingen te vinden voor de behoeften van de aanbestedende dienst.

Nadeel: Doordat u tijdens de dialoog sessies met meerdere leveranciers in gesprek dient te gaan, kost het u meer tijd

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

KBG: Mogelijk dat we gaan werken met een perceel Kantoren en een perceel PI's. Alle locaties verschillen van elkaar en hebben wisselende concept behoeften. Welke oplossingen hebben jullie daarvoor? Hoe gaan jullie de juiste oplossing op de juiste plek exploiteren? En hoe leidt dat tot tevredenheid?

L: Een goed KPI model is van levensbelang. Dit kan de cateraar niet alleen. Een Open Boek en een Aanneemsom passen hier niet bij. Een prestatie overeenkomst zou een optie kunnen zijn.

KBG: Hebben jullie ervaring met de bonus-malus regeling (vaak onderdeel van het prestatiecontract)? Hebben jullie een succesverhaal?
--

L: Ja, dat hebben we. De bonus-malus regeling geven wij dusdanig inrichting dat het een prikkel is voor de medewerker die het moet gaan uitvoeren. Bijvoorbeeld een keukenteam dat wordt beloond met betere apparatuur.

Vraag 16 We zoeken leveranciers die binnen de gestelde kaders en in lijn met de doelstellingen in samenwerking met de locatie op een optimale manier de catering kunnen 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?

- We ontvangen graag informatie over kengetallen per locatie, populatie per locatie, concrete doelstellingen per onderwerp, specifieke wensen per locatie (vanuit de gast gezien en vanuit DJI gezien) en leggen graag een locatiebezoek af aan alle locaties.

- **Conceptueel:**

- Aantal gasten per dag per outlet
- Gemiddelde bestedingen per outlet
- Aantal pandbewoners per dag per locatie
- Doelgroepeninformatie per locatie, zoals Persona's, Generaties, Opleidingsniveaus, Leeftijdsgroepen
- Wensen en ambities opdrachtgever
- Duurzaamheidsambities
- Beschrijving type outlets
- Lay out tekeningen outlets per locatie
- Gaat/wenst men wel / niet (te) verbouwen
- Ligging locaties (afgelegen, centrale (stads)ligging, etc.)
- Op welke KPI's wil men sturen en wat zijn de ambities op korte en langere termijn

- **Financieel:**

- Gemiddelde gebouw gebruikers per dag per locatie (niet alleen indeling klein/middel/groot omdat er veel ruimte zit in de mogelijkheden in met name de middelgroot categorie: verschil tussen 101 en 500 is van invloed op wat er wel/niet aangeboden kan worden voor een rendabele exploitatie dan wel op de bijdrage van DJI per locatie).

- Om een goed beeld te kunnen vormen van de toekomstige opdracht zouden wij graag per locatie in de scope het aantal transacties en de gemiddelde besteding (in- of exclusief BTW) willen ontvangen.
 - Wat is de reden dat automatenexploitatie samengevoegd wordt met de catering? Opmerking; indien het 'stand-alone' automatenexploitaties zijn is dat best wel een uitdaging voor de cateraars. (aparte automatenoperators, distributie & logistiek, kennis en ervaring, vervanging van automatenoperators). Dit zal vaak met partners/onderaannemers uitgevoerd moeten worden.
 - Zijn er ook 'stand alone' locaties waar geen catering is maar waar wel banqueting en fruit uitgevraagd wordt? Ook dat is een uitdaging voor cateraars en zal met partners/onderaannemers uitgevoerd moeten worden.
 - Om een goed beeld te kunnen vormen van arbeidstoeleiding is een overzicht van het aantal over te nemen medewerkers van huidige cateraars noodzakelijk. Immers verdringing is niet toegestaan en zullen gedetineerden dus bovenop de bezetting komen te staan. Dit kan een grote rol spelen in de inzetbaarheid van medewerkers en dus ook in de prijs die cateraars afgeven. Een goede leidraad voor arbeidstoeleiding is noodzakelijk om straks 'appels met appels' te vergelijken.
 - De begeleiding van gedetineerden in facilitaire taken (restaurant) vindt mede plaats door inzet van de cateraar. Staat hier een vergoeding tegenover? De cateraar levert immers inspanningen op dit gebied welke normaliter niet tot haar taken behoort.
 - We begrijpen de doelstelling van het inzetten van gedetineerden in facilitaire diensten. Tegelijkertijd geeft u aan (bij 2.6 KPI's) te willen gaan sturen op minimaal inzet van gedetineerden van 5%. Kunt u aangeven waarover deze 5% berekend wordt? Is dat over het aantal uren of bijvoorbeeld de loonsom of exploitatiebegroting? Onze voorkeur, hetgeen ook geldt voor 5% SROI, gaat uit naar het aantal uren.
 - Type contractvorm
- o Om een zo'n goed mogelijke inschrijving te kunnen doen, zouden wij graag inzage krijgen in de volgende gegevens:
 - Locatiebeschrijving zoals bij de aanbestedingen Voeding Justitiabelen en Voeding en Restauratieve dienstverlening RJJI.
 - Aantal werkplekken per locatie verdeeld in: voor, ten tijde van, en na corona.
 - Bezettingsgraad van de werkplekken, per weekdag en per locatie.
 - Beleid over het hybride werken per locatie.
 - Gemiddelde besteding per transactie per locatie.
 - Omvang vergaderservice per locatie.
 - Omvang banqueting / evenementen per locatie en bij voorkeur nog opgesplitst in vergaderservice, vergaderlunches, borrelarrangementen en maatwerk.
 - Omvang van de aanneemsom in de afgelopen drie jaren per locatie.
 - Eventuele overige subsidies vanuit de opdrachtgever voor opdrachtnemer.
 - Exclusiviteit t.a.v. banqueting / evenementen.
 - Prijslijsten van zowel de restaurants als de banqueting
 - Personele overname gegevens
 - o Tijdens de tender fase hebben wij minimaal de volgende informatie nodig om een gedetailleerd kwalitatief voorstel uit te werken:
 - Uw visie op eten & drinken per locatie;

- Prioritering van uw doelstelling per locatie (is bijvoorbeeld voedselverspilling eerste prioriteit bij zowel de PI als de Vergaderlocaties?) ;
- De beperkingen, voorwaarden en eisen per locatie (zijn er bijvoorbeeld bepaalde toegangseisen voor levering of andere logistieke beperkingen?);
- Overzicht van de uitgangspunten per locatie (zoals de gemiddelde besteding, aantal gasten, aantal FTE, banqueting omzet etc.);
- De doelgroep verdeling per locatie (zoals de verdeling generatie X, Y, Z, babyboomers en verdeling nationaal/internationaal);
- Toekomstige verbouwingsplannen en investeringsbereidheid vanuit DJI;
- Een goede weergave van de huidige situatie en een beschrijving waar u de dienstverlening wenst te optimaliseren.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:

KBG: Wat heb je nodig om een zo goed mogelijke aanbieding te kunnen schrijven?

L: Locaties schouwen. Is 1 locatie goed voor een referentie van alle andere?

KBG: De schouw wordt opgenomen in de planning van de aanbesteding. Bij de aanbesteding zal een document worden toegevoegd met alle locatie gegevens en foto's voor een zo compleet mogelijk beeld.

L: Zijn er locaties die een investering nodig hebben, bv. een verbouwing?

KBG: Deze informatie zal gedeeld worden in de aanbesteding óf er komt een kennissessie t.a.v. de gehele scope.

Vraag 17 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?

- Wij raden jullie aan om de gunningscriteria uit te vragen met eerst een exploitatie- en verbeterplan op het concept en de dienstverlening. En vervolgens per doelstelling een gunningscriterium met bijbehorend plan van aanpak uit te vragen. En wellicht zelfs wel uitgesplitst per perceel. Zo sluit de uitvraag goed aan op de door jullie geformuleerde contractdoelstellingen.
- Ook hiervoor is de concurrentiegerichtte dialoog geschikt. Het is belangrijk dat het helder is vanuit welke visie gewerkt wordt en welke doelstellingen er worden gesteld. Dit vraagt om een uitgewerkte visie van aanbestedende dienst, aangevuld met een heldere beschrijving van de verschillende locaties (geclusterd op doelgroep en/of faciliteiten) en de minimale eisen.

In de uitwerking van de kwalitatieve gunningscriteria kan de nadruk gelegd worden op aanpak (hoe gaat inschrijver te werk om te komen tot oplossing per locatie en op welke wijze vindt bijsturing plaats om aanbod en service te optimaliseren) en op een uitwerking van de mogelijkheden van service en aanbod per cluster.

Aanvullend kunnen eisen aan referenties zo gesteld worden, dat er een goed beeld ontstaat van de ervaring van de inschrijver in het uitvoeren van een dergelijke opdracht. Deze wijze van

uitvragen luistert nauw en kan van grote impact zijn. Het is daarom van belang dit goed te borgen in de beoordelingssystematiek van de Aanbestedende Dienst.

In de dialoogfase van de concurrentiegerichtte dialoog kan verkend worden welke ideeën meer/minder aanspreken, om vervolgens per locatie of cluster een verdieping te maken.

Voor transparantie en objectiviteit in het proces is het van belang een heldere beschrijving te geven van de beoordelingscriteria.

- Door concrete doelstellingen en specifieke wensen per locatie te formuleren (vanuit oogpunt van de opdrachtgever en vanuit de diverse type gasten/ doelgroepen). Met die informatie zijn wij in staat een goede maatwerk aanbieding te doen.
- De creativiteit bij de leverancier laten – als expert op het gebied van eten & drinken – zien wij als zeer positief en stimuleren wij. Echter is het van essentieel belang dat er kaders gesteld worden zodat het level playing field behouden blijft. Om een eerlijk speelveld te creëren, adviseren wij om minimaal de volgende kaders te stellen in de tender documentatie:
 - Achtergrond informatie van de DJI: Wat is uw visie, missie en toekomstperspectief?
 - Restrictie in het aantal pagina's en het aantal bijlagen;
 - Beknopt Programma van Eisen toevoegen. Deze eisen betreffen uw niet te wijzigen eisen (en waar alle inschrijvers zich aan dienen te houden)
 - Eisen waarbij de creativiteit van de leverancier beperkt kan worden niet opnemen in het Programma van Eisen (zoals KPI's, verhouding plantaardig/dierlijk)

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
L: Thuiswerken is nog steeds een bedreiging – de omgeving speelt daarin een belangrijke rol. Projectontwikkeling kan daarin een rol spelen. Look & Feel budget vragen is ook een mogelijkheid.
KBG: Op welke percelen zou u zich inschrijven?
L: Wij opereren op culinaire ambacht en met mensen werken. Op de percelen waar dit van toepassing zouden wij inschrijven. De onbemande locaties zijn voor ons niet interessant en hebben een afbreuk risico. Neemt niet weg dat je in een scope van deze omvang wel moet kijken naar de mix. We willen niet per se de krenten uit de pap halen. De eenmanslocaties zijn een risico voor de cateraar. Bij uitval van de vaste medewerkster kan de leverancier terugvallen op de flexibele pool. Gastvrijheid staat voorop, iedereen ademt wat we doen, ook de mensen in de flexibele pool.

Vraag 18 Voor welke PI's, kantoren en vergaderlocaties zou u ons van catering kunnen voorzien?

- Wij beschikken over een portfolio van meer dan 450+ locaties in Nederland. Doordat wij in heel Nederland opereren, kunnen wij u van alle PI's, kantoren en vergaderlocaties van catering voorzien.
- Wij kunnen alle PI's en kantoren van catering voorzien. Vergaderlocaties kunnen wij van catering voorzien indien hier een keuken aanwezig is, dan wel de vergaderlocatie in de buurt van een locatie met voldoende bereidingsruimte zit. Wij zien wel synergievoordelen wanneer we catering voorzien op PI-locaties waar we nu ook al de voeding leveren.
- Voor alle PI's en kantoren en vergaderlocaties hebben wij ruim voldoende kennis en ervaring om de dienstverlening naar volle tevredenheid uit te voeren. Wij zijn actief op 650 locaties door heel Nederland. Onze grootste kracht ligt op locaties met een omvang van 50 tot 500 lunchgasten, maar hebben ook aangetoond grotere opdrachten naar wens uit te kunnen voeren.
- Alle bemande locaties waar de behoefte gekenmerkt wordt door gastvrijheid, welzijn ondersteunend en duurzaamheid in aanbod en bedrijfsvoering.
- Allemaal
- Wij hebben een landelijke dekking waardoor wij alle PI's, kantoren en vergaderlocaties kunnen voorzien van een passende cateringoplossing.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
--

Niet besproken tijdens de toelichtende gesprekken.
--

Vraag 19 Welke alternatieven/mogelijkheden (anders dan de traditionele oplossing) ziet u voor de invulling van de cateringbehoefte bij locaties met kleine bezetting / lage bezoekersaantallen?

- Voor deze locaties stellen wij de volgende opties voor:
 - Plaatsing vending automaten zoals smart fridges met heerlijke, dagverse maaltijden;
 - Bezorging van lekkere broodjes, salades en of koelverse maaltijden;
 - Een foodtruck of marktkraam op afgesproken data en tijden.
- Door de veranderde situatie rond COVID-19 hebben wij diverse oplossingen ontwikkeld. Door een wisselende bezettingsgraad van met name kantoorpanden zien wij ook steeds vaker een combinatie van oplossingen en wisselende oplossingen gedurende de week (bijvoorbeeld bij drukke en minder drukke dagen).
 - Lunchen aan een gedekte tafel, waarbij wel of geen gebruik gemaakt wordt van de inzet van een medewerker.
 - Een automaat met versproducten waar gasten zelf gerechten en producten uit kunnen halen.
 - Een To Go-shop waar gasten verse en verpakte producten en gerechten kunnen halen en zelf afrekenen via een app of onbemenste kassa.

- Dit is niet gebruikelijk voor cateraars. Vending vanuit automaten biedt hiervoor een oplossing. Echter is dat best een uitdaging voor de cateraars met oog op aparte automatenoperators, distributie en logistiek, kennis en ervaring en vervanging van automatenoperators. Dit zal veelal met partners/onderaannemers uitgevoerd worden. Onbemande markets bieden een alternatief, echter kennen zij in de praktijk het grote nadeel van veel product- en kassaderving (onbetaalde producten). Dit maakt onbemande markets kostbaar voor aanbestedende dienst.
- Als cateraar die vitaliteit, duurzaamheid en gastbeleving hoog in het vaandel heeft staan, geven wij de voorkeur aan bemande catering. Bovendien zal het lastig zijn bij te dragen aan jullie doelstelling Arbeidstoeileiding op locaties met een onbemande oplossing. We zien wel mogelijkheden in een oplossing waarbij het reguliere restaurant wordt ingevuld met een koffiebar waar ook een klein assortiment food wordt verkocht. Dit vraagt doorgaans een lagere investering dan bij een onbemande oplossing. En vraagt ook minder personele kosten dan bij een regulier restaurant, terwijl er wel één medewerker als barista aanwezig is. Wellicht heeft de cateringoplossing dan ook mogelijkheden op het vlak van arbeidstoeileiding. Het is dan wel belangrijk dat cateraar vrij is in de te stellen openingstijden, omdat een openstelling tijdens uren dat er nagenoeg geen gebruik is, leidt tot onnodige kosten, wat de exploitatie onder druk zet.
- Voor de locaties met een lagere bezetting, zijn er verschillende alternatieve mogelijkheden om de medewerkers te voorzien van kwalitatieve gerechten. Naast de traditionele oplossing achten wij onderstaande opties het meest relevant:

Programma X

Programma X is een online applicatie die medewerkers de mogelijkheid biedt om online hun maaltijd te bestellen en te betalen. De maaltijden worden geproduceerd in onze lokale keuken. Vervolgens brengen we de maaltijden dagelijks en volgens de hoogste kwaliteitsstandaarden naar de gewenste locaties. Doordat gasten vooraf hun bestelling plaatsen, voorkomen we voedselverspilling zoveel mogelijk.

Productiekeukens

Onze productiekeukens verspreid in heel Nederland, bieden de mogelijkheid om ons assortiment centraal te produceren en te leveren op uw locaties. Op deze wijze voorzien wij de gasten van dagverse producten van de hoogste kwaliteit.

Samenwerking met lokale MKB

Met lokale partners in de regio kijken wij naar de mogelijkheden om aan de cateringbehoefte van uw medewerkers te voorzien. Denk hierbij aan lokale / regionale leveranciers die complete maaltijden voorzien.

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:
KBG: In de scope zitten enkele locaties zonder catering / bedrijfsrestaurant, hoe laat je daar als leverancier jouw handtekening achter? L: Deze locaties zijn voor ons het minst interessant, maar deze horen erbij. Op vergelijkbare locaties werken we met lokale delivery en vending, er zijn verschillende oplossingen mogelijk. Sommige cateraars beschikken over centrale productiekeukens en zouden van daar uit kunnen leveren. KBG: Is het m.b.t. de onbemande locaties / banqueting locaties mogelijk om de samenwerking met andere partijen (bv. koffie) op te zoeken? L: Kan, maar is lastig. Vending en Koffie kan uitstekend.

Overige vragen

Vraag 20 Welke informatie wilt u nog met ons delen die nog niet in eerdere vragen aan de orde is gekomen?

- Onderstaande informatie willen we graag met u delen en meegeven voor uw voorbereidingen voor de komende Europese aanbesteding.

Tasting

In onze dienstverlening is beleving, smaak en presentatie van eten en drinken van essentieel belang. Om u te overtuigen van de beste kwaliteit van eten en drinken adviseren wij om een tasting als onderdeel van de aanbesteding op te nemen.

Gelijke kansen

Om level playing field te creëren is de schouw en specifieke informatie van de locaties erg belangrijk. Verschillende partijen kennen bepaalde locaties al of voeren de dienstverlening uit als cateraar. Hoe gaat u ervoor zorgen dat elke leverancier dezelfde kennis heeft van alle locaties?

Beoordeling

Wij verwachten dat er meerdere partijen inschrijven waardoor de scores mogelijk dichtbij elkaar liggen. Daarom adviseren wij u om tijdens de beoordeling meer differentiatie toe te voegen in de beoordelingsmethodiek. Bijvoorbeeld een beoordeling op basis van 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (i.p.v. 2, 4, 6, 8, 10).

- Indien er ook 'stand alone' locaties zijn waar geen catering is maar waar wel banqueting en fruit uitgevraagd wordt is dat een uitdaging voor cateraars en zal met partners/onderaannemers gewerkt moeten worden.
- Wij adviseren DJI om doelstellingen en vragen zo SMART mogelijk te formuleren en alle beschikbare informatie in een zo vroeg mogelijk stadium te delen. Wij adviseren een realistische looptijd en deadlines aan te houden en gedurende de gehele tender de mogelijkheid te geven vragen te stellen. Hoe meer informatie wij krijgen, hoe gericht wij onze oplossingen kunnen aanbieden. Dit komt de kwaliteit van de aangeleverde stukken ten goede.
-
- Het zou een toegevoegde waarde kunnen zijn voor de medewerkers van DJI om 24/7 eten en drinken te kunnen verkrijgen, met name in de PI's.
- De inrichting en uitstraling van de personeelsrestaurants zouden ook bij de dienstverlener neergelegd kunnen worden. Hiermee kan de dienstverlener de DJI-medewerkers makkelijker 'verleiden' om naar de restaurants te komen en in spelen op de behoeften om optimaal waarde toe te voegen.
- Met het toevoegen van hostesses (of een combinatiefunctie) zou de focus verlegd kunnen worden van het produceren van maaltijden naar het verwelkomen van de gasten (medewerkers van DJI).

Uitkomst van de toelichtende gesprekken op 26 januari 2023:

L: Alle onderwerpen zijn al eens voorbij gekomen, er is al best wel wat Marktconsultatie geweest. Wat is er nog niet duidelijk?

KBG: Het is een hele nieuwe aanbesteding. Voeding is een hele andere aanbesteding dan catering. De EA Catering omvat een grote scope qua aantallen locaties. De Pl's zijn heel verschillend van elkaar. Voeding en Catering zijn sinds 2022 losgeknipt van elkaar. Voeding en Catering betreffen een hele andere dienstverlening. We willen de scherpste opzoeken wat moeten we wel/niet meenemen? Waar zitten de punten waar we op moeten letten?

L: Het contract Voeding is nu in uitvoering. In veel Pl's blijven er (een aantal) een kleine voorzieningen over. Wat doen we daarmee? Kopiëren we dat? Of heb je daar een ander idee over?

KBG: We "kampen" met een hele grote scope.

L: Tip van de leveranciers aan de klankbordgroep: creëer een eerlijk speelveld t.a.v. partijen die de DJI locaties nog niet kennen; geef de cateraars die zich nog niet in de markt bevinden ook een kans. Geef per locatie een beschrijving van de doelgroep.

KBG: Als je schouwt, wat wil je daar dan komen halen?

L: De ruimte en de verschillen tussen de locaties kunnen zien. Tevens de routing in kunnen schatten. Waar kunnen we een efficiency slag maken? Wie lopen hier rond? Wat voor een doelgroep loopt hier rond? Middels schouw kunnen we een feeling krijgen op basis waarvan we gaan schrijven. Tot slot kunnen we een inschatting maken van de arbeid.