

DEEL 2 CONCEPTVOORSTEL

1. Het concept: Smaackmakers Incorporated

Verduurzaming van bedrijfsrestaurants gaat langzaam. Catering wordt vooral als kostenpost gezien die zo goedkoop mogelijk moet worden ingekocht. Er is weinig aandacht voor catering als onderdeel van het beleid van een bedrijf gericht op gezonde werknemers en duurzaamheid.

Smaackmakers Incorporated stimuleert de aandacht voor en vraag naar duurzame en gezonde bedrijfsrestaurants en helpt bij de daadwerkelijke verduurzaming via een concreet stappenplan, gericht op zowel de (potentiële) kantinebezoekers, de opdrachtgever als de cateraar. De partijen in deze driehoek houden elkaar nu klem, maar ze kunnen ook een motor vormen voor verandering, mits de juiste stappen doorlopen worden. Belangrijk onderdeel van het concept is dat een nieuwe inhoud aan verduurzaming wordt gegeven: Verduurzaming op productniveau wordt ontstegen door een visie op wat een duurzame kantine is, waarmee ruimte wordt gecreëerd voor verregaande stappen die niet per se een kostenverhoging betekenen (zoals op productniveau vaak het geval is).

Resultaat? Gezonde en duurzame lunches door heel Nederland. Dat betekent (potentiële) kantinebezoekers die weten wat duurzaam eten is door de ervaring op het werk, die hun eetpatroon aanpassen door het dagelijkse aanbod en daarmee ook hun sociale (privé)omgeving beïnvloeden richting duurzamer eten door het delen van kennis en ervaring. Voor beleid ten aanzien van het aanbod betekent het een visie op verduurzaming van bedrijfsrestaurants die het productniveau overstijgt en duurzaam eten in een nieuw daglicht plaatst. Voor de keten als geheel betekent het een ketenverduurzaming: vanuit de vraag van de (potentiële) kantinebezoekers aan het bedrijf, van het bedrijf aan de cateraars en van de cateraars aan haar leveranciers en producenten.

Het concept en het stappenplan omvat in grote lijnen zes aspecten, gericht op:

1. (Potentiële) kantinebezoekers:
Stimuleren van de vraag naar gezondere, duurzamere bedrijfsrestaurants door (potentiële) kantinebezoekers te verleiden, inspireren en enthousiasmeren voor duurzamer aanbod en in staat te stellen om zelf duurzame keuzes te maken door ze te faciliteren in kennis en context.
2. Opdrachtgever (directie en HR):
Overtuigen van directie en HR van het belang en voordelen van een duurzame & gezonde lunch (o.a. vanwege medewerkersproductiviteit, -gezondheid en -tevredenheid én het verband tussen lunch en MVO) en stimuleren kantineverduurzaming onderdeel van duurzaamheidsbeleid te laten zijn.
3. Opdrachtgever (facility):
Kennis vergroten bij facility-afdeling en keukenpersoneel over de mogelijkheden voor duurzamer aanbod (productniveau en productniveau overstijgend).
4. Cateraar:
Stimuleren van beleid van de cateraar op productniveau overstijgende verduurzaming. Kennis vergroten bij directie, menu-ontwikkelaars en keukenpersoneel.
5. Kantine:
Vaststellen van verbeterpunten met een bedrijfsrestaurantscan en doorvoeren van (graduele) veranderingen richting een duurzamere kantine samen met de cateraar en opdrachtgever.
6. Communicatie:
Draagvlak binnen de hele organisatie door passende communicatie in alle fasen.

Het concept bestaat uit een concreet stappenplan. In het pilotvoorstel gaan we in op de aanpak en beschrijven we voor ieder van de aspecten concrete stappen.

1.1 Doel van het concept

Doel van het concept is een win-win situatie creëren voor bedrijven, (potentiële) kantinebezoekers en de

maatschappij via een duurzame kantine die bijdraagt aan gezonde, productieve en tevreden (potentiële) kantinebezoekers én die bijdraagt aan de verduurzaming van ons voedsel. Het assortiment verandert naar overwegend duurzamere en gezondere alternatieven, waarbij verduurzaming op productniveau wordt overstegen. Het concept stelt betrokkenheid van het bedrijf en de (potentiële) kantinebezoekers en samenwerking met cateraars en werkgevers centraal.

Om tot het concept te komen nemen we de conclusies van de verkenning als vertrekpunt en houden we rekening met:

1. Conclusies opdrachtgevers

- Opdrachtgevers moeten nut en noodzaak van een investering in verduurzaming van bedrijfsrestaurants inzien
- De directie moet de noodzaak en voordelen van een gezonde en duurzame lunch kennen
- Kantineverduurzaming moet onderdeel uitmaken van duurzaamheids- of MVO-beleid
- HR moet samen met facility verantwoordelijk zijn voor het assortiment
- Angst voor weerstand van (potentiële) kantinebezoekers en betichting van greenwashing moet worden weggelaten

2. Conclusies driehoeksverhouding

- De drie partijen (cateraar, opdrachtgever en (potentiële) kantinebezoekers) moeten betrokken worden om te voorkomen dat zij de verantwoordelijkheid voor een duurzame kantine op elkaar afschuiven
- Alle drie moeten zij inzien wat de voordelen, kansen en mogelijkheden voor ieder zijn

3. Conclusies (potentiële) kantinebezoekers

- De fysieke en sociale omgeving moet (potentiële) kantinebezoekers faciliteren in hun duurzame keuzes
 - De kantine moet meer duurzame opties bieden (kantineverduurzaming)
 - Duurzame keuzes moeten meer de norm worden gemaakt (door ervaringen bieden)
- (Potentiële) kantinebezoekers moeten actief betrokken worden bij veranderingen
 - Communiceren van noodzaak en veranderingen, vooraf, tijdens en na de verduurzaming
 - Proactief nieuwe smaken laten ervaren en actief input van de (potentiële) kantinebezoekers vragen
- Een goede relatie tussen de kantineverantwoordelijke en het personeel werkt stimulerend

4. Conclusies cateraars

- Cateraars moeten tot een visie op kantineverduurzaming komen om verduurzaming op productniveau te ontstijgen en de flexibiliteit voor veranderingen te vergroten
- Voor cateraars is proactief inspelen op de veranderende markt door verregaande verduurzaming van bedrijfsrestaurant een kans voor hun profilering/imago
- Organisatiebrede betrokkenheid stelt afdelingen in staat verduurzamingskansen te begrijpen, detecteren en initiëren. Hiervoor is nodig:
 - Kennis vergroten
 - Ervaringen en concrete handelingsperspectieven bieden (workshops, trainingen)
- Samenwerking met stakeholders vergroot kennis, mogelijkheden en betrokkenheid en versnelt de verduurzaming
- Eiwittransitie¹, als onderdeel van verduurzaming, krijgt nauwelijks aandacht. Dit kan meer worden door:
 - Kennis en inzichten bij management/menuontwikkelaars/keukenpersoneel
 - Vooroordelen en angst om niet aan de vraag te voldoen wegnemen

¹ De overgang van een eetpatroon sterk gebaseerd op dierlijke producten (eiwitten) naar een eetpatroon waarin plantaardige producten (eiwitten) een grotere rol krijgen

5. Andere stakeholders

- Samenwerking met andere partijen, zoals NGO's, Veneca, Alliantie Verduurzaming Voedsel en de Duurzaamheidsmonitor, kan de aandacht voor eiwittransitie vergemakkelijken en voor opschaling zorgen

6. Conclusies assortiment en communicatie

- De traditionele broodlunchcultuur overheerst sterk het assortiment.
- Duurzaamheid komt mondjesmaat terug in het aanbod, vooral via: gebruik van keurmerken; lokale- (seizoensgebonden) producten; aandacht voor gezondheid en voedselverspilling
- Prijs en daarna smaak, zijn leidend voor vrijwel alle keuzes van vrijwel alle partijen
- Er is een gebrek aan creativiteit en aan kennis over duurzame opties en mogelijkheden
- Verduurzamingsmogelijkheden die de betrokken partijen kennen zijn vrijwel altijd duurder, waardoor verduurzaming lijkt te stagneren
- Er heersen vooroordelen over de smaak van vervangende producten en 'vegetarische' gerechten
- Bepaalde terminologie, zoals vegetarisch en vleesloos, spreekt een beperkt publiek aan en sluit bij voorbaat groot publiek uit
- Promoties en acties rond alternatieven en creatieve gerechten helpen veranderingen positief te framen, nemen vooroordelen weg, verhoogt acceptatie, zet nieuwsgierigheid om in positieve ervaringen, biedt ruimte voor laagdrempelige informatievoorziening
- Aanbod van maaltijden uit andere culturen sluit aan bij de gewenning aan de wereldkeuken van consumenten, biedt afwisseling en kansen voor verduurzaming omdat juist hierin vlees veel minder wordt gemist

1.2 Doelgroep van het concept

Met het concept richten we op de sterk met elkaar betrokken partijen die bepalend zijn voor het succes: (potentiële) kantinebezoekers, opdrachtgevers en cateraars. Hiermee vergroten we de kans van slagen van de kantineverduurzaming omdat het draagvlak creëert in de verschillende schakels van de keten en op verschillende niveaus in het bedrijf (de opdrachtgever). De primaire doelgroepen zijn:

- 1) De werknemer (als medewerker van een bedrijf en als (potentiële) kantinebezoekers buiten werktijden)
- 2) De organisatie: directie, HR en facility (als werkgever en als opdrachtgever van cateraars)
- 3) De cateraar (als aanbieder van zijn diensten aan de bedrijven en als 'werkgever' van de producenten en leveranciers van de producten van de cateraar)

1.3 Kernboodschap naar verschillende doelgroepen

Voor iedere doelgroep gelden bepaalde voordelen van een verandering van het assortiment van de kantine. In de aanpak kiezen we daarom een passende benadering voor iedere doelgroep waarin de belangrijkste voordelen voor de betreffende doelgroep centraal staan. De kernboodschap voor de verschillende doelgroepen luidt:

- 1) de (potentiële) kantinebezoekers:

'Een duurzamere lunch is niet alleen lekker en gevarieerd, maar ook gezonder, geeft je meer energie, en is ook nog eens beter voor de wereld! Heb jij suggesties hoe het aanbod nog verder te verduurzamen?'

- 2) de organisatie:

'Een duurzame kantine draagt bij aan MVO-doelstellingen, het bedrijfsimago, minder verzuim van werknemers en hogere productiviteit, betrokkenheid en tevredenheid van (potentiële) kantinebezoekers. Om die redenen zou het kantinebeleid onderdeel moeten zijn van het duurzaamheidsbeleid en ligt een medeverantwoordelijkheid voor HR bij de kantine.'

- 3) de cateraar:

'Verduurzaming van het bedrijfsrestaurant vraagt om een visie op wat een duurzamere kantine is. Een totaalconcept in plaats van verduurzaming op productniveau kan zorgen dat verduurzaming niet méér hoeft te kosten. Hiervoor is

meer kennis nodig. Het draagt bij aan de concurrentiepositie, waardering door en meerwaarde voor klanten, imago en het halen van MVO-doelstellingen.'

1.4 Titel van het concept

Titel van het concept is Smaackmakers Incorporated. De keuze voor de naam zit in de positieve associaties met 'Smaackmakers'. Het wordt geassocieerd met 'lekker', 'smakelijk', 'aantrekkelijke presentatie' en belangrijker nog, met 'kennis van smaken en eten' en 'iets doen' en 'verbeteren'. Het 'doen' en 'een proces' is een belangrijke associatie. Met Smaack willen we zorgen dat de nadruk ligt op één van de belangrijkste uitgangspunten voor de drie doelgroepen "het moet lekker zijn". Met Makers willen we duiden op de dienst die wordt aangeboden en het feit dat het gaat om actie. De combinatie, Smaackmakers, laat zien dat het om beweging gaat en duidt op het verbeteren van iets. Incorporated hebben we toegevoegd om de doelgroep te duiden: bedrijven. En vanwege associaties passend bij wat we willen uitstralen, zoals 'professionaliteit', 'doelmatigheid' en 'resultaatgerichtheid'.

1.5 Uitgangspunten van het concept

Smaackmakers Incorporated verschilt van eerdere pogingen tot verdere verduurzaming in haar holistische benadering. Die komt terug in zowel de doelgroepkeuze als in de aanpak: van het creëren van een bottom-up beweging en draagvlak t/m de top, tot advies, implementatie en passende communicatie. Uitgangspunten van het concept zijn:

1. Gericht op expliciet de drie doelgroepen: (potentiële) kantinebezoekers, opdrachtgevers en cateraars
2. Motiveren vanuit de vele voordelen voor (potentiële) kantinebezoekers, bedrijven, cateraars, maatschappij, milieu en klimaat is leidend in de aanpak
3. Totaalaanpak: van draagvlak creëren tot ondersteuning bij doorvoeren verandering
4. Bottom-up beweging (vanuit (potentiële) kantinebezoekers) als aanjager van kantineverduurzaming
5. Verleiden door positieve ervaringen te bieden met nieuwe producten (smaak is leidend)
6. Bedrijfsvoordelen als overtuigingsmiddel voor directie om
 - a. kantineverduurzaming te starten
 - b. HR medeverantwoordelijk te maken voor kantinebeleid
 - c. structureel duurzaam kantinebeleid te voeren
7. Cateraars helpen naar een product overstijgende visie op kantineverduurzaming om ruimte te creëren voor verregaande veranderingen
8. Eiwittransitie als belangrijk onderdeel van kantineverduurzaming
9. Bedrijfsrestaurantscan om verbeterpunten concreet en inzichtelijk te maken
10. Ondersteuning in het verduurzamen en gezonder maken van het assortiment
11. Ondersteuning van keukenpersoneel en menu-ontwikkelaars om eigen inbreng te stimuleren
12. (Potentiële) kantinebezoekers blijven betrekken en motiveren door effectieve communicatie

1.6 Samenwerking

Cateraars

Idealiter werken we samen met twee cateraars die open staan voor een verdere verduurzaming en hiermee ook al stappen hebben gezet en enige kennis hebben. Omwille van de mogelijke impact gaat de voorkeur uit naar een samenwerking met de grote contractcateraars. We hebben contact gehad met verschillende van deze 10 cateraars. Na een inventarisatie blijkt dat Compass Group (Eurest), Albron en Hutten de meest voor de hand liggende partijen zijn om mee samen te werken. Deze cateraars zijn geselecteerd vanwege; hun streven, kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid (voorlopers), interesse in verdere verduurzaming, open houding tegenover verandering, welwillendheid om samen te werken, het contact met beslissingsbevoegden.

Met deze cateraars is een mogelijke samenwerking besproken. Zij staan hiervoor open, vanuit hun interesse verder te verduurzamen en vooral het niveau van verduurzaming op het niveau van keurmerken te ontstijgen. Zij bepalen

graag met ons mogelijke locaties voor een pilot. Zo waarborgen we het wederzijds belang en soepel traject en hiermee een succesvolle samenwerking. Natuurlijk is een uiteindelijke samenwerking afhankelijk van de vorm en uitwerking, het benodigde budget, de grootte van de investering in termen van ruimte en tijd voor (potentiële) kantinebezoekers. Definitieve toezeggingen kunnen pas worden gedaan als er meer duidelijk is over de pilot.

Kennispartner met tools

De bedrijfsrestaurant scan willen we uitvoeren met een samenwerkingspartner met geschikte tools om dit te doen in huis. Questionmark is zo'n organisatie en staat open voor een samenwerking. Zij hebben een tool ontwikkeld om in één oogopslag de score van producten op duurzaamheid te zien. Zo kunnen we meten hoe duurzaam het huidige assortiment is en waar verbeterpunten liggen. Meerdere organisaties beschikken over dergelijke tools. Reden om met juist Questionmark te werken is dat de meting meerdere aspecten meeneemt: volksgezondheid, milieu, mensenrechten en dierenwelzijn. Bovendien kan een weging worden toegekend waardoor iedere cateraar of opdrachtgever kan aangeven welk(e) aspect(en) hij het belangrijkste vindt en het beste past bij zijn visie op verduurzaming.

Communicatiepartner

In het verder ontwikkelen van communicatiemiddelen streven we naar de samenwerking met een partij met de nodige vaardigheden. Het kan gaan om het ontwikkelen van een website waarin de aanpak van Smaackmakers Incorporated simpel wordt weergegeven, maar ook om passende campagnes bij een traject van verduurzaming.

Overige partners

Unilever Food Solutions is geïnteresseerd in een samenwerking. Er is nog geen concreet beeld van hoe die samenwerking eruit zou zien. Andere mogelijke partners zijn: FoodGuerrilla (voor promotie/media-aandacht), Urgenda (voor acties), Centrum Biologische Landbouw, Alliantie Verduurzaming Voedsel en productleveranciers zoals Ojah Beeter en de Vegetarische Slager, Bio+ en meer. Met deze partijen is contact, maar is nog niet over een samenwerking gesproken.

1.7 Voorbeeld assortiment

Mogelijkheden voor een duurzamer assortiment zijn er voor iedere situatie en ieder bedrijfsrestaurant. In deze paragraaf geven we een aantal handvaten voor een duurzamer assortiment. Aan de hand van een aantal principes, kunnen stappen worden gezet. Zie hiervoor onderstaand schema.

Wat	Hoe	Voorbeeld
Lokaal	Meer gebruik maken van producten van dichtbij, waarvan de herkomst bekend is.	Groenten uit een aangelegde office-moestuin (office farming is een van de activiteiten die we met Smaackmakers Incorporated stimuleren), groenten van lokale boeren, van (dak)moestuinen of andere duurzame lokale (kleine) producenten of initiatieven (zoals Willem & Drees, Rechtstreeks of GIJS).
Seizoensgebonden	Zoveel mogelijk gebruik maken van (verse) producten van het seizoen	Met een wisselende menukaart kan vooraf bepaald worden welke gerechten, broodjes e.d. hier op aansluiten.

Innovatie	Meer gebruik van 'vergeten' en innovatieve producten/ingrediënten en combinaties	Zeewier, lupine, peulvruchten, algen, innovatieve vleesvervangers, etc. Deze producten worden nog weinig gebruikt, maar zijn het voedsel van de toekomst.
Alternatieven I	Meer gebruik van hoogwaardige plantaardige alternatieven	soja-, rijst- of havermelk, plantaardige room, yoghurt, mayonaise etc.
Alternatieven II	Gebruik van hoogwaardige alternatieven voor vlees	Vegetarische tonijn, vegetarische kip, vega-gehaktballen, vegetarische paling, vegetarische spekjes, veganistische kaas etc.
Dierenwelzijn	Gebruik van producten van dieren die een kwalitatief hoogwaardig leven hebben (gehad)	Eieren of melk van lokale boeren met transparante werkwijze, 3 sterren Beter Leven Keurmerk, producten met een verhaal (zoals die van Brandt en Levie of De Goede Vissers)
Keurmerken	Meer gebruik van keurmerken als producten niet afkomstig (kunnen) zijn van lokale boeren/producenten bij wie werkwijze en transparantie boven keurmerken uitstrijkt	Rondeel of vrije-uitloop eieren, biologische kaas, Fair Trade chocolade etc.
Inspiratie	Gerechten weerspiegelen het 'bord van de toekomst' met een andere verhouding met meer plantaardig. Dierlijke producten zijn niet het uitgangspunt.	80-20 principe bij vleesgerechten, meer groenten in gerechten en broodjes verwerken, gebruik van noten, peulvruchten, lupine of 'innovatieve producten' zoals zeewier, nori etc.
Gezond	Stimuleren van gezonde keuzes door o.a. meer aanbod	Groter aandeel gezonde ingrediënten in gerechten en broodjes. Zoals groenten en fruit, noten, peulvruchten. Gebruik van minder vet en zout en de minder vette varianten van producten. Meer vers aanbod.
Verpakkingen	Goede afwegingen bij gebruik verpakkingen (verlengen van houdbaarheid versus overbodige verpakking)	Meer ter plaatse bereiden, duurzaamste opties qua materiaal (biodegradable/recyclable).
Voedselverspilling	Minimaliseren van verspilling	Verwerken van restjes in nieuwe gerechten, ter plaatse bereiden, op verzoek van bezoekers bereiden, minder gebruik van producten die heel gevoelig zijn voor derving
Warme maaltijden	Afwijken van de drievakmaaltijden en traditionele gerechten met meer wereldmaaltijden	Curries, rijstschotels, pasta's, soepen en andere wereldmaaltijden waarin kruiden en groenten een veel grotere rol spelen en dierlijke producten traditioneel geen rol spelen en ook niet gemist worden door de overvloed aan smaken, kruiden en andere ingrediënten.
Koude gerechten	Afwijken van de broodlunch met gerechten waarin dierlijke producten een minder centrale plaats hebben	Wraps, pita's, allerlei rijst en bonensalades etc.

Tabel 1: Overzicht principes voor een duurzamer assortiment

Een van de aspecten waarop het meeste impact gemaakt kan worden qua verduurzaming en waar kennis en creativiteit het meeste ontbreekt, is de overgang naar meer plantaardig en minder dierlijk. Onderstaande tabel (afkomstig uit een onderzoek van Blonk Milieu Advies) bijvoorbeeld, laat van enkele dierlijke en plantaardige eiwitrijke producten de broeikasemissie in kg CO₂eq per kilogram product zien.²

² Overgoor, F. (2013). Peulvruchten, de nieuwe eiwitten in het cateringassortiment.

	Product	Kg CO ₂ eq per kg product
1	Rundvlees Zuid-Amerika	43
2	Kaas 48+	10
3	Rundvlees Nederland van melkvee	9
4	Vleeswaren varken/rund	6
5	Kabeljauw	5,9
6	Varkensvlees	4
7	Kip	3
8	Vleeswaren kip	3
9	Kweekzalm	2,2
10	Vegaburger	2,1
11	Ei	2
12	Tofu	2
13	Erwten (vers) Nederland	1,7
14	Melk vol biologisch	1,5
15	Makreel	0,9
16	Sojamelk	0,6
17	Linzen (droog) Canada	0,6
18	Kikkererwten (droog) Rusland	0,5
19	Soja (droog) Canada	0,5
20	Erwten (droog) Nederland	0,4

Tabel 2: Broeikasemissie in kg CO₂eq per kilogram product

Bron: Blonk H, Kool, A, et al. Milieueffecten van Nederlandse consumptie van eiwitrijke producten.

De mogelijkheden voor het assortiment liggen in het aanpassen van de verhouding op het bord, in maaltijden en broodjes. Deze zou zoveel mogelijk verschoven moeten worden naar plantaardig, meer dan dierlijk. Natuurlijk hierbij inspeland op de Nederlandse eetcultuur, waarin de 'broodlunch' en de drievaksmaaltijd een gegeven zijn en waarin dierlijke voeding een behoorlijk centrale plaats inneemt. Vervangend broodbeleg (meer plantaardig) en afwijken van de drievaksmaaltijd met bijvoorbeeld meer wereldmaaltijden waarin dierlijke producten niet of nauwelijks voorkomen en de overdaad van andere ingrediënten zorgen dat vlees of vis niet gemist worden en gebruikt hoeven te worden. Bijvoorbeeld tajine, curries, rijstschotels, stoof/ en ovenschotels met vlezige groenten zoals pompoen, zoete aardappel, pastinaak, knolselderij, winterpeen, aubergine etc. Ook inspelen op de meest populaire producten, zoals de warme kaas- en vleessnacks, is belangrijk. Bijvoorbeeld met hoogwaardige vervangers die in smaak en structuur sterk overeenkomen (zie ook de productenlijst).

In grote lijnen kan in de verschuiving naar meer plantaardig onderscheid worden gemaakt in:

- **Direct vervangen** van dierlijke producten door plantaardig, zoals vleesvervangers, plantaardige kaas en plantaardige zuivelvervangers (slagroom, melk, yoghurt, mayonaise etc).
- **Weglaten** van vlees, vis en zuivel waar deze toevoeging niet nodig is, zoals balletjes in soepen, kaas in schotels, pasta's etc., vlees in salades of als extra toevoeging in quiches of op broodjes.
- **Vervangen** van dierlijke producten verwerkt in gerechten, door plantaardige producten. Zoals room, yoghurt, boter, ei (no-egg) en melk in bijvoorbeeld cakes, brood, quiches, koekjes, soepen, schotels.
- **Bieden van alternatieven** die niet direct vervangend zijn: wereldgerechten, broodspreads zoals hummus, baba-ganoush, tehina etc, alternatief beleg zoals gegrilde groenten, rauwkostsalades.

In onderstaande tabellen is een aantal van de vele mogelijkheden van het minderen van dierlijke producten te zien. Voorbeelden van de talloze producenten en hun vlees- en zuivel vervangende producten met hoogwaardige kwaliteit zijn in onderstaande tabel weergegeven.²

Producent	Product	Basingrediënt
Alpro	Plantaardige zuivel, vleesvariaties, babyvoeding, margarines, desserts	Soja
Ojah (halffabricaat)	Beeter	Soja
Goodbite	Vleesvervangers, vleeswarenvangers, vegetarische salades voor op brood	Soja, groente en erwten
King cuisine	Hummus	Kikkererwten
De vegetarische slager	Diverse vegetarisch namaak-vleesproducten, vissalades	Lupine, soja
Proviand	Vleesvervangers (kip, varken, rund)	Peulvruchten, groenten
Vivera	Vleesvervangers, vleeswarenvangers, plantaardige zuivel, vegetarische salades voor op brood, falafel	Soja, kikkererwten
Falafun	Falafel	Kikkererwten
Tivall	Vleesvervangers	Soja
Vleeschmakers	Vleesvervangers	Soja
GRO Mushrooms	Kroketten en borrelhapjes	Oesterzwammen
Willemsburger	Kaas	Aardappel
Dutch Weed Burger	Burgers en 'bitterballen'	Zeewier & soja

Tabel 3: Producenten van producten op basis van peulvruchten

In onderstaande tabel zijn verschillende mogelijkheden genoemd voor het minderen in dierlijke producten, vooral op het niveau van verwerkte dierlijke producten die met gemak kunnen worden vervangen of weggelaten.

Wat	Voorbeelden
Weglaten van vlees	tomatensoep zonder balletjes, erwtensoep zonder spekjes, loempia's, pizza, broodsalades zonder vlees
Plantaardig in plaats van dierlijk vet om te bakken	Olijfolie, zonnebloemolie, margarine
Plantaardige in plaats van vleesbouillon	Als smaakmaker in verschillende gerechten
Vleesloze variant van pastasauzen en stoofpotten door weglaten of vervangen	Vervang gehakt door sojabrokjes, Quorn-, tofu- of seitangehakt en kip door bijvoorbeeld tofureepjes. Ook bonen, kikkererwten of linzen zijn goede vleesvervangers in dergelijke schotels
Kant en klare vleesvervangers	Zie bijvoorbeeld de lijst van producenten en hun producten
Zelfgemaakte vervangers van traditionele gerechten	Een pompoen- of bonenburger in plaats van een traditionele
Zuivel vervangen door plantaardige varianten	Sojamelk of rijstmelk, voor bij ontbijtgranen, in warme dranken, pannenkoeken enz. sojayoghurt en -vla, veganise
Zuivel verwerkt in gerechten vervangen door plantaardige alternatieven	plantaardige room (sojaroom, haverroom, no-egg) in desserts en sauzen, quiches en soepen
Plantaardige vervanger voor gelatine	Het zeewier agar agar (in de vorm van staafjes, vlokken, en poeder)
Kaas vervangen door plantaardige alternatieven	Plantaardige kazen (zie de productlijst voor voorbeelden), edelgist, notenkaas

Tabel 4: Mogelijkheden voor het minderen in dierlijke producten

DEEL 3 PILOTVOORSTEL

2. Pilotvoorstel

2.1 Doel van de pilot

Met de pilot bekijken we of de voorgestelde aanpak werkt en waar aanpassingen nodig zijn: Hoe reageren (potentiële) kantinebezoekers? Hoe gaat de samenwerking met de cateraars? Hoe reageert de directie of andere afdelingen? Op welke producten of gerechten wordt het best gereageerd? Welke communicatiemiddelen werken het best? Waar zitten de knelpunten bij de verschillende partijen? Bij de uitvoering? Welke stappen verdienen meer aandacht? Hoe groot is de bereidheid bij de bedrijven? Verschilt die per afdeling? Hoe groot is de bereidheid bij (potentiële) kantinebezoekers? Bij de cateraars? Is er een verschil wanneer een cateraar vroeger of later in het proces betrokken wordt. Zijn proces en resultaat verschillend bij de bedrijven van de pilot en waar ligt de oorzaak van dat verschil? Hoe groot is de bereidheid bij de bedrijven om te investeren in een dergelijk traject van kantineverduurzaming? Wat is de tijdsinvestering van de verschillende stappen?

2.2 Stappenplan

Smaakmakers Incorporated biedt een concreet stappenplan. Deze wordt hieronder beschreven en is weergegeven in beeld (zie bijlage). De volgorde van de stappen staat niet vast, maar hangt samen met de specifieke situatie van de cateraar, opdrachtgever en medewerker. De eerste stap zal veelal het gesprek met 'de trekker' zijn met hierop volgend een gesprek met directie. Stappen daarna kunnen variëren van de bedrijfsrestaurantscan (als men eerst wil weten waar de winst te behalen valt) tot (potentiële) kantinebezoekers kennis te laten maken met een ander aanbod om enthousiasme te peilen. Ook kan een interactieve workshop voor het hele bedrijf, waarin we kennis en een ervaring bieden, een eerste laagdrempelige stap zijn. Bijvoorbeeld vanuit de redenering dat de investering dan laag is en nog geen heel proces in werking wordt gesteld. In alle fases en stappen is communicatie essentieel, zoals het blijven betrekken en motiveren van (potentiële) kantinebezoekers en het betrekken van de organisatie in het proces en de redenering achter de keuze tot de verduurzaming.

Stap 0. Ingang in het bedrijf: Interne steun

Een ingang via iemand binnen het bedrijf die gemotiveerd is verduurzaming aan te pakken, kan een vliegende start geven aan het traject. Diegene kent de situatie, organisatiecultuur, kansen en barrières.

HOE? Gesprek en introductiepresentatie

Stap 1. Directie overtuigen van de voordelen & HR betrekken

Doel is draagvlak te creëren op management- en directieniveau voor duurzamere en gezondere bedrijfsrestaurants. De 'trekker' is de bewijslast voor belangstelling voor verduurzaming binnen de eigen organisatie. In gesprek met directie (en eventueel manager HR) laten we ze het nut zien van duurzamer en gezonder lunchen voor arbeidsproductiviteit, medewerkerstevredenheid en -gezondheid en MVO-beleid. Op die manier bevorderen we de beslissing voor een structurele aanpassing van het assortiment.

HOE? Gesprek en presentatie

Stap 2. Globaal stappenplan & cateraar betrekken

Vanuit de gevoerde gesprekken en gedestilleerde wensen en kaders maken we samen met de opdrachtgever een globaal stappenplan, bestaande uit hieronder beschreven stappen. Met het globale stappenplan betrekken we de cateraar en vragen we om medewerking.

WAT? Globaal stappenplan

Stap 3. Analyse middels kantinescan & stappenplan op maat

We brengen de verbetermogelijkheden van producten in het bedrijfsrestaurant en het bedrijfsrestaurant als geheel in kaart via twee scans (samen met onze meetpartner en samen met de cateraar). We stellen verbetermogelijkheden vast qua producten, aanbod (soort gerechten, warm/koud, kant en klaar of ter plekke te bereiden, wel/geen keuken

op locatie), qua inrichting van het bedrijfsrestaurant en qua serveer-/presentatie-/aanbodbeleid. Na een uitgewerkt voorstel aan directie en cateraar bespreken we de aan te pakken onderdelen, beschikbaar budget, en gewenst tijdsbestek. Van hieruit maken we een op maat gemaakt stappenplan.

HOE? Twee kantinescans:

- van het assortiment (verbetermogelijkheden producten)
- van de kantine (verbetermogelijkheden totaalaanbod en presentatie)

WAT? Op maat gemaakt stappenplan

Stap 4. Inventarisatie van de nodige begeleiding van de cateraar

Voorafgaand aan het bepalen welke opties in het assortiment worden doorgevoerd, verkennen we met de cateraar waar de nodige kennis en vaardigheden in zijn organisatie (menu-ontwikkelaars, keukenpersoneel, gehele organisatie) kan worden versterkt. Bijvoorbeeld kennis over de noodzaak/achtergrond van verduurzaming in de organisatie, kennis over mogelijkheden wat betreft gerechten en producten, menu-ontwikkelaars en keukenpersoneel, aanvullende leveranciers. We bepalen welke begeleiding de cateraars willen.

HOE? Workshop 'Smaackmakers Experience' (kennis en proeven); (Kook)Workshop 'Duurzaam menu' voor menu- en keukenpersoneel; Smaak- en proefsessies; Product- en leveranciersverkenning.

Stap 5. Stimuleren product overstijgend beleid van de cateraar

Met de cateraar streven we naar een nieuwe visie op verduurzaming van bedrijfsrestaurants die productniveau overstijgt. We laten de voordelen zien en overtuigen ze van het belang van een meer holistische visie op verduurzaming. We maken de cateraar globaal bekend met de mogelijkheden en ruimte die dan gecreëerd wordt voor verdere verduurzaming. We helpen de cateraar in het vormen van deze visie.

HOE? Kennissessie 'Van duurzaam voedsel naar een duurzaam bedrijfsrestaurant'

Stap 6. Kennis vergroten bij uitvoerend personeel

Deel 1 We enthousiasmeren het uitvoerend personeel: we betrekken ze bij de veranderingen geven ze hier een stem in en maken ze alert op hun sleutelrol in de communicatie met de kantinebezoekers.

HOE? Workshop 'Smaackmakers Experience' (kennis en proeven)

Deel 2 We brengen kennis en vaardigheden bij om ze te faciliteren veranderingen door te voeren en te initiëren.

HOE? (Kook)Workshop 'Duurzaam menu' voor menu- en keukenpersoneel; Smaak- en proefsessies.

Als die belangstelling bestaat, kan het management van de cateraar en de opdrachtgever aansluiten/worden betrokken.

Stap 7. Kennis vergroten en draagvlak creëren gehele organisatie

We creëren een bottom-up beweging: we zorgen dat de vraag om duurzaam eten vanuit de (potentiële) kantinebezoekers zelf komt. Deze stap moet dan ook voorafgaan aan veranderingen in de kantine. Op een creatieve en aantrekkelijke manier introduceren we duurzaam aanbod en de voordelen daarvan in het hele bedrijf.

HOE? Workshop 'Experience de betere kantine' (combinatie van kennis en proeven voor alle lagen van de organisatie); Smaak- en proefsessies met nieuwe producten

Stap 8. Input vanuit de (potentiële) kantinebezoekers: testpanel

Vanuit de hierboven beschreven introductie stellen we een testpanel van (potentiële) kantinebezoekers samen waarin we nieuwe gerechten en producten proberen en hen vragen om input voor het bedrijfsrestaurant. Zo benadrukken we dat het assortiment in samenwerking met de (potentiële) kantinebezoekers tot stand komt.

HOE? Testpanel en proef- en smaaksessies

Stap 9. Positieve ervaringen bieden via acties

Voorafgaand, tijdens en na het doorvoeren van veranderingen in het bedrijfsrestaurant organiseren we verschillende acties en promoties. Hiermee laten we nieuwe smaken en gerechten van het assortiment proeven, geven we speelse informatie en zetten we nieuwsgierigheid om in positieve ervaringen. Bovendien vergroten we de kans op waardering en het afnemen van nieuw aanbod, peilen we enthousiasme voor bepaald aanbod, brengen we het

gesprek op gang rond duurzaam eten en sturen we de norm naar meer en meer duurzaam.

HOE? Uitdeelactie met de pop-up Mobile Plant Power Canteen (lekkere, originele, plantaardige (demo)lunchhapjes); Gerecht of product van de week; Live kooksessies; etc.

Stap 10. Evaluatie & opvolging

Samen met de opdrachtgever, het testpanel en de cateraar evalueren we het verloop en de uitkomsten van de pilot en bepalen we vervolgstappen.

HOE?

- 1) evaluatie (potentiële) kantinebezoekers en personeel: tevredenheid over nieuwe assortiment, producten, smaken
- 2) analyse van de verkoop, kosten en baten door management en facility
- 3) bepalen van vervolgstappen.

Opvolging

Naar organisaties: In een eerste fase is al gesuggereerd kantinebeleid een structureel onderdeel uit te laten maken van het duurzaamheidsbeleid van organisaties en stimuleren we een beleid waarin HR medeverantwoordelijk is voor het kantinebeleid vanuit het verband tussen HR en kantineverduurzaming. Een succesvolle pilot kan de aanleiding zijn voor organisaties om dit daadwerkelijk te gaan oppakken. Hier zetten we op in bij het bepalen van vervolgstappen na de evaluatie.

Naar cateraars: In de pilotfase stimuleren we de cateraar om een visie te vormen op wat een duurzame kantine is. Ook voor hen geldt dat een succesvolle pilot kan helpen bij het gegrond vormen van die visie, om deze vervolgens toe te passen bij meer opdrachtgevers. Na de evaluatie zetten we hierop in, als de visie niet al gevormd is.

2.3 De pilotbedrijven

In samenspraak met de cateraar met wie we samenwerken, selecteren we in ieder geval 1 bedrijf per cateraar. Als we met twee cateraars samenwerken gaat het dus om minimaal een tweetal bedrijven. Ideaalsituatie voor de pilot is van iedere cateraar zowel een white collar als een blue collar bedrijf. Dat zou een totaal van 4 bedrijven betreffen. In de selectie houden we rekening met:

- a) grootte van het bedrijf (o.b.v. aantal (potentiële) kantinebezoekers; 50-100 of meer dan 100);
- b) branche of sector (in ieder geval een blue collar bedrijf en een white collar bedrijf);
- c) gemiddeld opleidingsniveau binnen het bedrijf (een laag tot gemiddeld, een gemiddeld tot hoog);
- d) soort bedrijf (commercieel bedrijf)
- e) locatie (randstad en/of midden Nederland).

De bedrijven met wie gesprekken zijn gevoerd, die interesse hebben getoond mee te werken zijn: Bergman Clinics, TNS Nipo, Giant, Gemeente Ede, HvA (locatie Wibautstraat 2-4). Positief is dat vrijwel alle bedrijven met wie we het gesprek voerden, ook interesse hebben om met kantineverduurzaming aan de slag te gaan. De twee cateraars die we een samenwerking hebben voorgesteld, hebben interesse. Er zijn nog geen afspraken gemaakt.

2.4 Tijdsduur/uitvoering

Afhankelijk van hoe snel kan worden geschakeld met en tussen opdrachtgever en cateraar, neemt de pilot van de start tot het daadwerkelijk duurzamere aanbod een aantal weken tot enkele maanden in beslag. De tijdsinvestering zit in gesprekken met de bedrijven en cateraars over o.a. oriëntatie (wel of niet meedoen), over de mogelijkheden van verduurzaming en de te nemen stappen. En tijd zit in de uitvoering, de scan van de kantine, de voorbereiding van communicatie, eventuele acties, events, workshops en de evaluatie.

De duurzame kantine met het aangepaste assortiment wordt idealiter 3 maanden aangeboden. Deze periode biedt de kans om regelmatig te evalueren en bij te stellen. Een maand zien we als minimale periode omdat we op de pilotbedrijven en bij de cateraar streven naar een structurele verandering. We willen voorkomen dat de veranderingen overkomen als of leiden tot een eenmalige actie. Een periode van drie maanden biedt de mogelijkheid om de veranderingen gradueel uit te voeren. Dit past bij het speerpunt in het concept van het

betrekken van de medewerkers (bijvoorbeeld met de proefacties en het testpanel). De graduele verandering geeft de mogelijkheid om feedback te verwerken en bij te stellen, verhoogt de kans van acceptatie en zorgt dat we een groot aandeel van de (potentiële) kantinebezoekers bereiken en ze de kans geven om meerdere opties te proberen en te wennen aan het andere aanbod.

2.6 Resultaat

Met de pilotfase krijgen we inzicht in het wegwerken van de barrières bij daadwerkelijke invoering bij de verschillende stakeholders. Gedurende de pilot kunnen we de aanpak al bijstellen om te kijken welke nuances tot een optimaal resultaat leiden. Een afgeronde succesvolle pilot kan dienen als 'best practice case' om andere bedrijven te overtuigen. De pilot dient ook om te kijken in hoeverre en op welke manier we het verduurzamen van bedrijfsrestaurants als dienst met een werkend business model kunnen aanbieden. Bovendien kunnen we vaststellen welke bedrijven high potentials zouden kunnen zijn om het concept te implementeren na de pilot. Zo kunnen we het concept structureel uitrollen. Evaluatie van de pilot is hierin erg belangrijk.

Uitkomsten van pilotfase zou kunnen zijn:

Communicatie en tools	Proces	Assortiment
Basispresentatie belang duurzaam voedsel voor directie/HR	Overzicht problemen bij introductie nieuw assortiment bij: kantinebezoekers, keukenpersoneel en cateraars	Voorbeeld van aanbodoverzicht duurzame kantine
<i>Best practice case</i> om volgende bedrijven over de streep te trekken	checklist kantine scan,	Lijst van makkelijk te schrappen onderdelen assortiment
Vormgegeven stappenplan (zie concepttekening)	Kosten/baten analyse	Voorkeurslijsten nieuw assortiment blue en white collar
Uitgewerkte workshop (kennis & overtuigen voor gehele bedrijf)	Mogelijkheden voor vervolgstappen	Overzicht van smaken en voorkeuren
Uitgewerkte workshop (praktische voor keukenpersoneel en menu-ontwikkelaars)	Standaard voor een evaluatie	
voorbeeld boodschappen voor communicatie nieuw assortiment		
Communicatietoolkit		

2.5 Vervolgstappen

Aan de hand van de begroting moet worden besloten of we voor twee of vier bedrijven gaan. Twee bedrijven lijkt haalbaarder in prijs en in omvang van het project. Dit doen we in overleg met InnovatieNetwerk. Als we de pilot inderdaad gaan uitvoeren zullen we:

1. Het stappenplan helemaal finetunen
2. Een presentatie maken voor de cateraars
3. Dit definitieve pilotvoorstel voorleggen aan de twee meest potentiële cateraars
4. Terugkoppeling geven aan InnovatieNetwerk over de mogelijkheden met de cateraars
5. Eventueel aanpassen van het voorstel
6. In gesprek gaan met de bedrijven waar we de pilot uit gaan voeren
7. Het voorstel aanscherpen, presentaties maken, voorbereidingen treffen en het stappenplan doorlopen

2.7 Begroting

Een kostenoverzicht van een pilot is in deze fase niet meer dan een grove inschatting. Het is een kwestie van 'doen' om er achter te komen hoeveel tijd bepaalde stappen, inspanningen en voorbereidingen zullen kosten. Bovendien zal de tijdsinvestering samenhangen met hoe soepel het contact met de cateraar en de opdrachtgever verloopt en ook hoe dit verloopt tussen deze twee partijen. Daarnaast speelt het contact met andere samenwerkende partijen zoals onze meetpartner (bijvoorbeeld Questionmark). Onderstaande inschatting kan worden aangepast na verdere afstemming met de samenwerkende partijen en gaat niet uit van vergoeding van uren van de partijen waarmee we samenwerken. We gaan uit van een investering (in natura) van alle partijen.

Fase 1 Samenwerkingen vaststellen

- ✓ Samenwerking met een cateraar bewerkstelligen/bevestigen
 1. Gesprek Albron visieontwikkeling + presentatie voordelen & mogelijkheden
 2. Gesprek Hutten visieontwikkeling + presentatie voordelen & mogelijkheden
 3. Ondersteunen bij product overstijgende visie cateraar x 2
 4. Gesprek Albron + voorstel afstemmen
 5. Gesprek Hutten + voorstel afstemmen
 6. Inventarisatie met de cateraars welke bedrijven daadwerkelijk meedoen
 - ✓ Ontwikkelen presentatie voordelen voor directies
 - ✓ Oriënterend gesprek met een trekker binnen het bedrijf
 - ✓ Samenwerking met bedrijf bewerkstelligen
 1. Gesprekken samen met Albron en betreffende pilotbedrijf x 2
 2. Gesprekken samen met Hutten en betreffende pilotbedrijf x 2
 - ✓ Globaal stappenplan vormen
 1. Afstemmen globaal stappenplan met cateraar en opdrachtgever samen x 4
 - ✓ Vervolggesprek met opdrachtgever, HR manager & facility manager
-

Subtotaal eerste pilot

43 uur à € 80,- € 3.440,-

Subtotaal 4 pilots

86 uur à € 80,- € 6.880,-

Fase 2 Voorbereidingen & metingen

- ✓ Bedrijfsrestaurantscan:
 1. Samenwerking met de meetpartner/kennispartner bewerkstelligen
 - i. Inventarisatie mogelijkheden voor de tool bij betreffende pilotbedrijven
 - ii. Bedrijfsrestaurantscan assortiment met meetpartner afstemmen
 2. Bedrijfsrestaurantscan gehele kantine met cateraar afstemmen
 3. Bedrijfsrestaurantscan uitvoeren
-

Subtotaal eerste pilot

13 uur à € 80,- € 1.040,-

Subtotaal 4 pilots

42 uur à € 80,- € 3.360,-

Fase 3 Stappenplan & voorbereidingen uitvoering

- ✓ Stappenplan
 1. Presenteren voorstel met verbetermogelijkheden
 2. Afstemmen verbetermogelijkheden met cateraar en opdrachtgever
- ✓ Uitwerken van een stappenplan op maat

- ✓ Ontwikkelen communicatieplan kantineverduurzaming binnen het bedrijf
- ✓ Verkennen *mogelijkheden, vaardigheden, kennis* cateraar & bepalen vervolgstappen cateraar
- ✓ Begeleiden cateraar bij kennis en vaardigheden (optioneel)
 1. Sessie kennis en ervaren (algemeen, hele organisatie)
 - i. Ontwikkelen sessie
 - ii. Voorbereiden sessie
 - iii. Uitvoering sessie
 - iv. Professional/kok uurtarief
 - v. Locatie & inkoop producten → voor rekening cateraar
 2. Kookworkshop/proef en smaaksessie (keukenpersoneel)
 - i. Ontwikkelen sessie
 - ii. Voorbereiden sessie
 - iii. Uitvoering sessie
 - iv. Professional/kok uurtarief
 - v. Locatie & inkoop producten → voor rekening cateraar
 3. Sessie product en leveranciersverkenning
 - i. Ontwikkelen sessie + inventarisatie nieuwste mogelijkheden
 - ii. Voorbereiden sessie
 - iii. Uitvoering sessie
- ✓ Bepalen verduurzamingsstappen assortiment met de cateraar
- ✓ Ontwikkelen menu's
- ✓ Met producenten/leveranciers mogelijkheden bepalen

Subtotaal eerste pilot

68 uur à € 80,- € 5.440,-

Subtotaal 4 pilots

194 uur à € 80,- € 15.520,-

Fase 4 Communicatie & betrekken

- ✓ Acties en promoties
 1. Ontwikkelen acties en productpromoties in afstemming met cateraar, producenten, opdrachtgever
 2. Inkoop producten voor uitdeelacties (voor rekening van de cateraar)
 3. Promotie-acties voorafgaand aan verduurzaming
 4. Ontwikkeling bijbehorende laagdrempelige informatievoorziening.
- ✓ Ontwikkelen overige communicatiemiddelen
- ✓ Testpanel
 1. Testpanel samenstellen & briefen
 2. Informatievoorziening testpanel
 3. Proef & smaaksessie testpanel
 - i. Voorbereiden sessie
 - ii. Uitvoering sessie
 - iii. Locatie & inkoop & bereiding producten → voor rekening cateraar
 4. Evaluatie & suggesties vanuit testpanel

Subtotaal eerste pilot

56 uur à € 80,- € 4.480,-

Subtotaal 4 pilots

132 uur à € 80,- € 10.560,-

Fase 5 Verduurzamen

- ✓ Inventarisatie welke suggesties testpanel (gedeeltelijk) op te nemen in gepland assortiment
 - ✓ Begeleiding cateraar bij daadwerkelijke verduurzaming
 - ✓ Promotie-acties gedurende verduurzaming
 1. Ontwikkelen
 2. Uitvoeren
-

Subtotaal eerste pilot

20 uur à € 80,- € 1.600,-

Subtotaal 4 pilots

84 uur à € 80,- € 6.720,-

Fase 6 Evaluatie & analyses

- ✓ Samenstellen evaluaties x 2
 - ✓ Evaluatie van de tevredenheid over het nieuwe assortiment, producten en smaken door personeel,
 1. Analyse van de evaluatie
 - ✓ Evaluatie van verloop voor de cateraar
 1. Analyse van de evaluatie
 - ✓ Analyse van de verkoop, kosten en baten door management en facility,
 - ✓ Bepalen van vervolgstappen in overleg met de cateraar en opdrachtgever

 - ✓ Gesprek opdrachtgever: opvolging aangepast kantinebeleid (medeverantwoordelijkheid voor HR)
 - ✓ Gesprek cateraars: opvolging visie 'duurzaam bedrijfsrestaurant' vormen
 - ✓ Opvolging op de gesprekken
-

Subtotaal eerste pilot

38 uur à € 80,- € 3.040,-

Subtotaal 4 pilots

110 uur à € 80,- € 8.800,-

Totaal eerste pilot (excl. BTW)

238 uur à € 80,- € 19.040,-

Totaal 4 pilots (excl. BTW)

648 uur à € 80,- € 51.840,-

- Bovenstaande offerte is geldig t/m 14 juni 2014
- Alle hierboven genoemde bedragen zijn inclusief bureaunkosten
- Alle hierboven genoemde bedragen zijn exclusief reiskosten
- Alle hierboven genoemde bedragen zijn in euro's en exclusief 21% BTW
- Betaling geschiedt na oplevering van het eindproduct
- Wij hanteren het uurtarief van € 80,-