

**EEN VORKREIKING
NAAR DE DUURZAME VOEDSEL TRANSITIE
BIJ CATERAARS, BEDRIJFSRESTAURANTS & WERKNEMERS**



Onderwerp: Project gesteund door InnovatieNetwerk ten behoeve van de versnelling van verduurzaming van het eetpatroon middels duurzamere bedrijfskantines

Gericht aan: Joost Reus (InnovatieNetwerk)

Ingediend door: Natascha Kooiman (Smaackmakers Experience)

Contact: natascha.s.kooiman@gmail.com, 0654366200

Naam project: Smaackmakers Incorporated

Datum: 13 mei 2014

TRANSITIE VOOR VERDUURZAMING BEDRIJFSRESTAURANTS

Inhoud

1.	INLEIDING.....	3
1.2	Aanleiding	3
1.3	Doel	4
1.4	Methode.....	4
1.5	Definitie duurzame kantine	5
	DEEL 1 RAPPORTAGE VAN DE VERKENNING.....	5
2.	STAKEHOLDERANALYSE	5
2.1	Rol en houding opdrachtgever.....	6
2.2	Rol en houding cateraars	7
2.3	Rol en houding leveranciers.....	8
2.4	Rol en houding aandeelhouders	8
2.5	Rol en houding overheid	9
3.	DOELGROEPANALYSE	9
3.1	Houding en gedrag van de consument tegenover duurzaam eten	9
3.2	Werknemers.....	9
3.3	Verschillen tussen 'soorten' werknemers.....	10
4.	ANALYSE HUIDIGE VERDUURZAMING	10
4.1	Huidig assortiment.....	10
4.2	Activiteiten kantineverduurzaming tot nu toe	11
4.3	Belemmerende factoren assortimentsverduurzaming.....	12
5.	ANALYSE COMMUNICATIE	13
5.1	Communicatie tussen opdrachtgever en cateraar	13
5.2	Communicatie naar de eindgebruiker	13
5.3	Communicatie richting keukenpersoneel	14
5.4	Communicatie en de eiwittransitie.....	14
6.	CONCLUSIES	14
6.1	Conclusies opdrachtgevers	14
6.2	Conclusies driehoeksverhouding	15
6.3	Conclusies werknemers	15
6.4	Conclusies cateraars.....	15
6.5	Conclusies assortiment en communicatie	16
	DEEL 2 CONCEPTVOORSTEL	16
	DEEL 3 PILOTVOORSTEL	16
	Literatuurlijst.....	17

1. INLEIDING

Ons voedselpatroon is van grote invloed op ons klimaat, wereldvoedselverdeling, gezondheid en dierenwelzijn. Een kleine verandering in ons dagelijks eetpatroon kan veel positieve impact hebben op de mondiale uitdagingen waar we voor staan. Beïnvloeding via aanbod is een interessante weg om nieuwe eetgewoonten aan te leren en bepaalde producten, verhoudingen en gerechten gewoon te maken. Met dit voorstel richten we ons dan ook op een zeer invloedrijk aanbodkanaal: catering.

Bedrijfsrestaurants worden vaak meermalen per week bezocht door eenzelfde persoon. Eetgewoontes worden zodoende medebepaald door wat de kantine op het werk te bieden heeft. Bovendien hebben we te maken met schaalgrootte: Alleen al de tien grootste cateraars voorzien in zo'n 2 miljoen maaltijden per dag in Nederland. Een gemiste kans dus dat het aanbod in kantines nog vaak te wensen over laat wat betreft gezondheid en/of duurzaamheid. Het (basis)aanbod is grotendeels gebaseerd op bestaande (eet)gewoontes, tradities, aannames en conservatief gedrag: Vertrouwd voor de consument en de zekerheid van afname voor de aanbieder.

Ondanks de toenemende belangstelling in de maatschappij voor gezonder en duurzamer eten, laat het aanbod in bedrijfsrestaurants ernstig te wensen over op deze vlakken. Een aanbod richting vernieuwing, verduurzaming en bevordering van de gezondheid wordt amper geïnitieerd en behelst nu vaak niet meer dan kleine veranderingen op productniveau. Het terugbrengen van consumptie van dierlijke producten als onderdeel van verduurzaming is hierin sterk onderbelicht. Dit terwijl een duurzame kantine voordelen betekent voor mensen (medewerkers), bedrijven en milieu en klimaat én aansluit op MVO-doelstellingen van bedrijven. De investering betaalt zich bovendien terug: omdat een duurzame kantine bijdraagt aan een betere medewerkersgezondheid, wordt verzuim verminderd. Nu kost ziekteverzuim ons nog 600 miljoen euro per jaar aan directe kosten, en zelfs 2 miljard euro aan indirecte kosten.¹ Ook stijgt de medewerkerstevredenheid en -productiviteit. Daarnaast betekent het CO₂-reductie, draagt bij aan eerlijke handel en gaat klimaatverandering tegen. Een win-win-win situatie dus.⁶

1.2 Aanleiding

Reden genoeg om cateraars en hun opdrachtgevers te betrekken in en enthousiasmeren voor een duurzamer aanbod. Echter, in het huidige klimaat tussen opdrachtgevers, cateraars en de kantinebezoekers, lijkt de verduurzaming van bedrijfskantines, en via die weg van ons voedselpatroon en van de voedselketen, te stagneren.

Dat lijkt voor een groot deel voort te komen uit het ontbreken van een visie op wat een duurzamer bedrijfsrestaurant betekent en aan de hand van die visie het aanbod, inrichting en beleid bepalen. Voor zowel cateraars als opdrachtgevers geldt dat bij verduurzaming van het bedrijfsrestaurant zelden verder dan productniveau wordt gedacht. Men associeert de verduurzaming met het vervangen van reguliere producten door producten met keurmerken. Wanneer denken op productniveau wel wordt overstegen, wordt dit vooral gericht op meer seizoensgebonden en meer lokale producten inbrengen. De overgang naar meer plantaardig en minder dierlijk krijgt zeer weinig aandacht.

Met een verdere uitgebreide verkenning van wat er leeft rond duurzame voedselvoorziening bij de verschillende stakeholders hebben we eerdere ervaring en de nodige kennis rond het thema aangevuld om tot een concept te komen dat de hierboven beschreven patstelling doorbreekt. Het resultaat is het in dit rapport beschreven concept en het bijbehorende pilotvoorstel. Grofweg hebben we het rapport opgedeeld in vier delen:

1. Een rapportage van de verkenning en de bevindingen
2. Een voorstel voor een concept met als doel kantineverduurzaming
3. Een voorstel voor een pilot om het concept te testen
4. Een beschrijving voor een verdienmodel plus inschatting of het project zelfstandig door kan gaan

¹ VNO-NCW (2008). Dik is duur: wat werkgevers kunnen doen aan overgewicht.

1.3 Doel

Doel van dit traject is om te komen tot een passende en onderbouwde methode om kantineverduurzaming een stap verder te brengen. Op die manier stimuleren we de verduurzaming van de gehele keten - van producent tot kantinebezoeker - en van eetpatronen en –gewoontes op het werk en uiteindelijk in het dagelijks leven. En we beïnvloeden de sociale omgeving door nieuwe normen rond eetgedrag.

1.4 Methode

Het onderzoek om tot een concept en pilotvoorstel te komen bestond uit deskresearch en kwalitatief onderzoek naar de huidige situatie, kansen en barrières t.a.v. kantineverduurzaming.

Met een uitgebreid deskresearch is relevante informatie gedestilleerd uit bestaande consumenten- en stakeholderonderzoeken, andere literatuur en internetpagina's. De resultaten dienden o.a. als input voor het kwalitatieve deel van het onderzoek.

Middels diepte-interviews zijn uiteenlopende partijen bevraagd over o.a. kansen en barrières m.b.t. kantineverduurzaming, houding van het management en medewerkers. Respondenten met uiteenlopende functies, van verschillende afdelingen en organisatieniveaus en met verschillende visies zijn bevraagd (zie tabel 1). Alle interviews zijn face to face afgenomen en opgenomen. Met een uitgebreide inhoudsanalyse is de relevante informatie gedestilleerd.

Expliciete aandacht is ook gegeven aan verschillen tussen white collar en blue collar bedrijven. Hiertoe zijn bedrijven uit beiden categorieën bevraagd. Aanvullend hebben we, i.s.m. de HvA, een groep studenten een onderzoeksoopdracht laten uitvoeren naar wat 'blue collar' medewerkers motiveert om duurzamer te (gaan) eten in het bedrijfsrestaurant. In totaal zijn 54 respondenten van 25 bedrijven geïnterviewd (zie tabel 2). Niet van alle, naar schatting 20-25, deelnemende bedrijven is de naam bekend. Alle respondenten zijn blue collar werknemers. De bedrijven zelf zijn zowel blue collar als een mix van blue en white collar. Ook deze resultaten zijn verwerkt in deze rapportage.

Naam bedrijf	Naam geïnterviewde	Functie geïnterviewde	Soort bedrijf	Aantal medewerkers
Albron	Rogier Claessens	Senior Formulemanager	Cateringbedrijf (gemengd)	5000
BergmanClinics	Magreet Malenstein	Mede-eigenaar BergmanClinics	Instelling voor medische specialistische zorg (white collar)	650
Giant	Kees Gerritsen	Hoofd catering bij Giant	Internationale fietsenfabrikant (blue collar)	400 in Nederland
Microsoft	Muriël 't Hart	Hospitality Manager	Softwarebedrijf (white collar)	1000
Hutten	Maarten Schellekens	Manager Hutten innovatiecentrum	Cateringbedrijf (gemengd)	1100
Unilever	Hanna Polman	Commercieel Manager Social Nederland	Multinationale onderneming op het gebied fast-moving consumer goods (white collar)	Nassaukade: 1000 Totaal Nederland: 3164
TNS Nipo	Rob Janse	Hoofd facilitaire dienst	Opinieonderzoeksbureau (white collar)	-
	Liesbeth Pereboom	Kantineverantwoordelijke		
Gemeentehuis Ede-Wageningen	Jan Vlasbom	Hoofd kantine	Gemeentehuis (white collar)	-

Tabel 1: gegevens respondenten

Naam bedrijf	Soort bedrijf	Aantal respondenten	Blue/White collar
AMC	Ziekenhuis	2	White collar
Amsterdamse Bos	Kunstmatig bos	18	Blue collar
Albert Heijn	Supermarkt	1	Blue collar
Bouwcenter	Bouwgroothandel	2	Blue collar
Bouwmaat	Groothandel in herstel-, renovatie- en onderhoudsmarkt	3	Blue collar
Bureau Veritas	Classificatiebureau	1	Gemengd
GGZ-WNB	Instelling voor geestelijke gezondheidszorg	1	Gemengd
GGZ Centraal	Instelling voor geestelijke gezondheidszorg	1	Gemengd
Heliomare	Revalidatiecentrum	1	White collar
KLM	Vliegtuigmaatschappij	3	Gemengd
Tata Steel	Staalbedrijf	1	Blue collar
VEZET	Groenteverwerker	1	Blue collar
VSH	Machinebouw	1	Blue collar
VSH	Machinebouw	1	Blue collar
Ziekenhuis Lievensberg	Ziekenhuis	1	White collar
Zwanenberg	Producent en exporteur van vleeswaren- en conserven	3	Blue collar
-	Fabriek	3	Blue collar
-	Houtverwerker	1	Blue collar
-	Automontage	1	Blue collar
-	Schoonmaak	3	Blue collar
-	School	2	White collar
-	Plantenkas	1	Blue collar
-	Ziekenhuis	1	White collar
-	Kaasfabriek	1	Blue collar
-	Bouwplaats in Almere	1	Blue collar

Tabel 2: gegevens respondenten onderzoek HvA

* Van nummer 53 is alleen de naam bekend. Er zijn meerdere bedrijven die de naam Eilander dragen.

1.5 Definitie duurzame kantine

In deze rapportage wordt gesproken over *duurzaam eten* en over een *duurzame kantine*. Dit omvat meer dan de gangbare definitie van duurzaam voedsel: 'voedsel waarbij tijdens productie en verwerking meer rekening is gehouden met milieu, dierenwelzijn en sociale aspecten dan wettelijk verplicht is.'² Om verduurzaming op productniveau (via keurmerken) te overstijgen en naar verduurzamen van assortiment en kantine te gaan, voegen we hier aan toe: Een duurzame kantine streeft naar een assortiment met: meer lokale en seizoensgebonden producten, eerlijke productie³, meer gezond aanbod, meer plantaardig en minder dierlijk (op niveau van gerechten en samenstelling producten, en op niveau van het assortiment door o.a. alternatieven voor vlees, vis en zuivel), minder voedselverspillingen een bewuste omgang met verpakkingen.

DEEL 1 RAPPORTAGE VAN DE VERKENNING

2.STAKEHOLDERANALYSE

Bij de verduurzaming van een bedrijfsrestaurant spelen verschillende stakeholders een rol. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de stakeholders en hoe zij zich verhouden tot elkaar en tot de verduurzaming.

² Backus, G., Dagevos, H., Meeusen, M. & van 't Riet, J. (2011). *Voedselbalans 2011*.

³Eerlijke productie wil zeggen dat een eerlijke prijs is betaald voor de producten en dat in het productieproces rekening is gehouden met natuur en milieu, arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn.

Stakeholder	Toelichting	Relatie
Opdrachtgevers	De organisatie aan wie de contractcateraar haar diensten verleent(bijvoorbeeld bedrijven, ziekenhuizen, scholen).	Contractcaterars hebben doorgaans beperkte invloed op opdrachtgevers. De wensen van opdrachtgevers laten niet altijd ruimte voor vernieuwing of inbreng van de cateraar, bijv. vanwege een beperkt budget, of een strikt omlijnde wens m.b.t. het assortiment. Vaak verdienen caterars niet aan het contract met de opdrachtgever, maar aan consumenten die een meerprijs betalen voor 'luxe' producten.
(Potentiële) kantinebezoekers	Eindgebruikers/consumenten/werknemers	De consument is degene die producten afneemt en op die manier de vraag bepaalt.
Caterars	De aanbieder van diensten: van productaanbod tot keukenpersoneel en -benodigdheden.	In opdracht van de opdrachtgever, via het bedrijfsrestaurant, vormen caterars het aanbodkanaal naar de afnemers (kantinebezoekers). Ook zijn ze afnemers van verschillende leveranciers.
Leveranciers	De groothandel, detailhandel en producenten die de grondstoffen en kant-en-klare producten voor gebruik in de catering aanbieden. Dit zijn zowel ready to serve-producten aan (bv. brood, snacks), als grondstoffen die de cateraar zelf verwerkt tot de eindproducten (bv. groenten in salades en soepen).	De macht van de cateraar over de leverancier is doorgaans groter dan omgekeerd, door het grote aantal leveranciers, het beperkte aantal grote contractcaterars en de omvang van hun vraag. Door de schaalgrootte voldoen leveranciers aan vrijwel iedere vraag. Het aandeel nieuwe of duurzame producten is afhankelijk van de vraag van de cateraar of het actief aanbieden door de leverancier.
Overheid	Van duurzame inkoopregels en aanbestedingsrichtlijnen tot alle aspecten van de Warenwet (bv. rond hygiëne, verpakking en derving).	Is een regulerende en voorwaardenscheppende partij. Caterars moeten aan inkoopregels en wetten voldoen. Producenten moeten toestemming hebben voordat ze nieuwe voedingsmiddelen op de markt brengen.
Aandeelhouders	Mede-eigenaren met een aandeel in het cateringbedrijf op opdrachtgevers bedrijf.	Door winst gedreven hebben zij een vinger in de pap wat betreft de keuzes van het bedrijf.

Tabel 1: Overzicht stakeholders

Bron: Kooiman et al. (2012), Het kantelpunt voor contractcaterars

In deze analyse bespreken we per stakeholder de rol en houding tegenover verduurzaming van het bedrijfsrestaurant. De werknemer (tevens consument) wordt apart besproken in de DOELGROEPANALYSE.

2.1 Rol en houding opdrachtgever

Verduurzaming van kantines krijgt in toenemende mate aandacht.⁴ Bedrijven waar duurzaamheid deel uitmaakt van de corebusiness en/of van het beleid neigen eerder naar ook verduurzaming van het bedrijfsrestaurant.^{5 6} Tussen verschillende branches bestaan kleine verschillen. De vraag naar gezonde en duurzame producten is groter bij grote, internationale, white collar bedrijven, zoals Unilever en Microsoft, dan bij blue collar bedrijven. Dit ondanks een meerprijs.^{6 7 8} Voor het bedrijfsleven in het algemeen geldt dat de toenemende belangstelling voor gezondheid en duurzaamheid in de maatschappij zorgt dat de interesse naar verduurzaming groeit.^{9 10 11}

Verduurzaming van bedrijfsrestaurants lijkt vooral te worden aangejaagd door bepaalde personen binnen het bedrijf, de 'trekkers'.¹² Trekkers staan aanvankelijk vaak alleen in hun missie om het aanbod van het

⁴De Vré, K. (2011, 22 augustus). De kantine kleur lichtgroen. *Trouw*.

⁵ Interview Kees Gerritsen, Giant & Pronto Catering

⁶ Kooiman, N.S., Overgoor, F., Rolloos, A., Slagter, Y., & Soete, M. (2012). *Het kantelpunt voor contractcaterars*.

⁷ Interview Muriël 't Hart, Microsoft & Hutten

⁸ Interview Hanna Polman, Unilever

⁹ Rabobank Cijfers & Trends. (2014).

¹⁰ VMT, (2013). Trends 2014: transparantie, duurzaamheid en gezondheid.

¹¹ExtendLimits (2010). Trend: Duurzaamheid als overlevingskit.

bedrijfsrestaurant te verduurzamen. Doorgaans doen zij dit vanuit een intrinsieke motivatie en betrekken zij bepaalde mensen of afdelingen, meer dan dat het onderdeel vormt van het beleid. De relatie tussen de trekker en de betrokken partijen is vaak bepalend voor de ruimte (draagvlak in plaats van weerstand) die men geeft voor verandering. Dit geldt zowel voor (potentiële) kantinebezoekers (die het aanbod moeten afnemen) als voor management (die moeten investeren in de veranderingen).¹²

Er lijkt geen duidelijk patroon te zijn in waar het initiatief vandaan komt. Dit varieert van een directielid tot de cateraar, en van de kantinebeheerder tot een kantinebezoeker. Gemeenschappelijke factor van de 'trekkers' is dat ze meer kennis hebben over gezond en duurzaam eten en de context ervan.¹²

Voor zover de interesse in verduurzaming vanuit bedrijven zich vertaalt in de wens het bedrijfsrestaurant te verduurzamen, spelen verschillende barrières:

- Verantwoordelijkheid: Catering is geen corebusiness, bedrijfsrestaurants vallen doorgaans onder de verantwoordelijkheid van het facilitymanagement¹³ en het verband tussen verduurzaming van de kantine en MVO-doelstellingen (zoals CO2-reductie), en catering en HR wordt amper gelegd.¹² Verduurzaming van het bedrijfsrestaurant is dan ook zelden onderdeel van beleid en zeker HR afdelingen mengen zich zelden met beleid rond het bedrijfsrestaurant.^{6 12 14}
- Investeren: De noodzaak tot een investering voor verduurzaming van het bedrijfsrestaurant wordt niet gezien door de sterke focus op financiële voordelen op korte termijn. De top wil niet investeren of er is geen budget.^{6 15}
- Kennis: Het ontbreekt aan kennis over de (lange termijn) voordelen van een gezonde lunch voor de medewerkersgezondheid, -productiviteit en -tevredenheid.^{6 12}
- Vooroordelen: Opdrachtgevers zijn terughoudend vanuit angst voor weerstand vanuit (potentiële) kantinebezoekers. Emotie en cultuur spelen een grote rol bij eetpatronen¹⁶ en op die manier bij kantineverduurzaming, zeker wat betreft het specifieke onderdeel eiwittransitie. Die angst lijkt leidend in de beslissing wel of niet meer met plantaardige eiwitten te werken. Dit komt veelal voort uit de aanname dat plantaardig aanbod minder smaak en mogelijkheden kent.^{5 6}
- Vraag gestuurde houding: (potentiële) kantinebezoekers vragen er niet om of leveren met name kritiek.^{6 12}
- Afhankelijkheid: De cateraar moet welwillend en in staat zijn aan bepaalde wensen te voldoen. Beperkte kennis, kunde, creativiteit en vooruitstrevendheid op het gebied van duurzaamheid van het keukenpersoneel en de afhankelijkheid van de leveranciers spelen hier een rol. Bovendien moeten cateraar en opdrachtgever bereid zijn flexibel om te gaan met het vaak meerjarige contract.⁶

2.2 Rol en houding cateraars

Houding

Steeds meer en steeds vaker zetten cateraars stappen in verduurzaming van hun aanbod.^{4 6} Enerzijds gedreven vanuit inkoopregels van de overheid, anderzijds vanuit de groeiende maatschappelijke belangstelling voor duurzaamheid en een imago dat daar aansluiting bij moet vinden.¹⁷ Kostenbesparing (zoals bij reductie voedselverspilling) en de wens van de opdrachtgever zijn ook stimulansen.⁶ Intrinsieke motivatie, vanuit de wens bij te dragen aan de maatschappij en wereld, speelt soms ook (deels) mee.^{6 12 18} Net als het besef van de noodzaak (vanwege uitputten van natuurlijke bronnen en grondstoffen).

Aanpak

De verduurzaming wordt doorgaans erg fragmentarisch aangepakt. Een overkoepelende visie op wat duurzamer

¹² Alle interviews

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_management

¹⁴ Venca (2012). Liefde gaat door de maag.

¹⁵ Interview Maarten Schellekens, Hutten

¹⁶ Nationaal Kompas Volksgezondheid (2014). Voeding: de determinant, gezondheidsgevolgen en oorzaken.

¹⁷ Swinkels, V. (2014). 2014: het jaar van duurzame duurzaamheid. Marketing online.

¹⁸ Interview Magreet Malenstein, Bergman Clinics

aanbod is, ontbreekt. Verduurzaming beperkt zich veelal tot het productniveau waarbij niet-duurzame producten worden vervangen door duurzamere varianten. Het zwaartepunt ligt op keurmerken en gezondheid. Volgende stappen zijn vaak lokaal, en seizoensgebonden aanbod. Rond het terugbrengen van de consumptie van dierlijke producten gebeurt weinig. Desondanks staan cateraars open voor verdere verduurzaming, ook op dit vlak. Voornaamste aanleiding om dit onderdeel aan te pakken zijn de aanbestedingsrichtlijnen en andere wetgeving die hen hiertoe aanzet.⁶

Kennis

Wat betreft verduurzaming kan een 'segmentering' van de branche worden gemaakt in Voorlopers — Middenmoters—Achterblijvers. Achterblijvers weten niet genoeg om bezig te zijn met het onderwerp. Middenmoters weten dat ze het aan moeten pakken, maar doen dit mondjesmaat en zijn bang klanten te verliezen. Ze willen niet het risico lopen op het imago van een niche-cateraar en neigen veilig conservatief te blijven. Zij worden gestimuleerd door concurrenten die bewuster met dit thema omgaan, de voorlopers. Voor alle partijen geldt dat ze gevoelig zijn voor stimulansen, zoals imago, vraag vanuit opdrachtgevers en regelgeving.⁶

Barrières zijn met name: een gebrek aan kennis over de noodzaak; gebrekkige creativiteit; angst niet aan de vraag van opdrachtgevers en kantinebezoekers te voldoen; taboe rond bemoeienis met het eetpatroon; de traditionele broodlunchcultuur. Vaak is ook sprake van een kennisgat tussen enerzijds management, dat bekend is met de noodzaak van de eiwittransitie als onderdeel van verduurzaming, en anderzijds menu-ontwikkelaars en keuken- en kantinepersoneel, bij wie die kennis ontbreekt. Ook als de noodzaak bekend is weten zij doorgaans te weinig over de mogelijkheden van veranderingen richting een overgang naar minder dierlijk en meer plantaardig. Daarbij heeft het personeel op locatie het meest directe contact met de gebruikers en in die zin een sleutelrol om kennis over te brengen aan de afnemers.⁶

2.3 Rol en houding leveranciers

Leveranciers bieden steeds meer duurzaam aanbod, vaak ingegeven door de wens van de klant, zoals de cateraar. De macht van de cateraar over de leverancier is groot. Door schaalgrootte zijn leveranciers flexibel en voldoen ze aan vrijwel iedere vraag. Dat wil niet zeggen dat leveranciers ook proactief meedenken, verandering initiëren of gewenste alternatieven in hun assortiment hebben. Het terugbrengen van de consumptie van dierlijke producten speelt bij veel (van de grotere) leveranciers amper. Weinig leveranciers bieden dan ook een creatief aanbod of kunnen adviseren op dit vlak. Op zoek gaan naar duurzaam aanbod en producenten aanzetten tot verduurzaming (van ketens) is ook voor leveranciers een investering. Vaak ligt het initiatief bij de cateraar en moeten zij zelf op zoek naar innovatieve en duurzamere leveranciers. Bijkomende barrière voor de cateraars is dat de leveranciers die wél alternatieven en duurzamer aanbod bieden, vaak klein zijn en de grote vraag niet aan kunnen. Bovendien is één leverancier vaak niet toereikend, bijvoorbeeld als de cateraar meer lokale/regionale producten wil. Dat betekent een extra kostenpost voor de cateraar.⁶

2.4 Rol en houding aandeelhouders

Aandeelhouders zijn veelal gericht op financiële korte termijn voordelen. Verduurzaming van het bedrijfsrestaurant kent veel voordelen op de lange termijn en is vaak een investering. Het wordt door aandeelhouders (en vaak ook door de directie¹⁵²⁴) van de opdrachtgever gezien als absolute randzaak en kostenpost. Zonder het perspectief van directe winst is het een enorme strijd om verandering in beleid en de investering voor elkaar te krijgen. Om aandeelhouders mee te krijgen is het zaak dat de lange termijn voordelen ook in financiële voordelen worden uitgedrukt en te laten zien dat verduurzaming van het bedrijfsrestaurant meer kan omvatten dan keurmerken en een kostenpost. Voor de aandeelhouders van het cateringbedrijf geldt eveneens dat er weinig belangstelling voor een verdere verduurzaming is. Dit wegens de nodige investering en de onzekere uitkomsten in termen van directe winst.¹⁵

2.5 Rol en houding overheid

Met de duurzame inkoopregels, aanbestedingsrichtlijnen en de Warenwet oefent de overheid invloed uit op het assortiment van de cateraar.⁶ Hoewel cateraars vinden dat het initiatief vooral vanuit de consument zelf moet komen, vinden zij ook dat de overheid de transitie kan en moet stimuleren door bijvoorbeeld lagere BTW voor biologische producten of subsidies voor vleesvervangers in te voeren.^{5 6 15} Bovendien vinden cateraars, net zoals onze andere respondenten, dat de overheid mensen bewust moet maken⁶ en het beleid, zoals inkoopregels, op meer dan alleen keurmerken moet baseren.^{5 8 15}

3. DOELGROEPANALYSE

Deze analyse geeft antwoord op de vraag hoe de consument als (potentiële) kantinebezoeker tegenover duurzaam eten staat.

3.1 Houding en gedrag van de consument tegenover duurzaam eten

Een steeds groter deel van de samenleving staat positief tegenover duurzaam eten.² De bestedingen aan biologische voeding stijgen^{19 20}, het aantal flexitariërs groeit²¹ en consumenten tillen zwaarder aan duurzaamheidswaarden.² Hoewel de attitude van de consument tegenover duurzaam eten positiever wordt, sluit het aankoopgedrag hier niet helemaal op aan. De verklaring hiervoor ligt in meerdere belemmerende, interne en externe, factoren.^{2 16 22}

Ten eerste maakt duurzaamheid nog geen deel uit van gewoontegedrag.^{2 16} **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Daarin speelt mee dat eetgewoontes een onderdeel zijn van de cultuur en vaak ook een emotionele functie hebben. In Bourgondische culturen bijvoorbeeld, zoals in Brabant en Limburg, wordt meer vlees gegeten omdat het een belangrijke culturele betekenis heeft.¹⁵

Ten tweede is sprake van een gebrek aan kennis over wat duurzaam eten is, wat het verband met gezondheid is en wat men ermee moet, tot aan de gevolgen voor de wereld.^{2 20} **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Ondanks deze informatiebehoefte, is de bereidheid informatie op te zoeken of tot zich te nemen klein tot afwezig.²³

Ook de waargenomen gedragscontrole speelt een rol: consumenten denken dat hun gedrag het verschil niet zal maken en zijn daardoor niet voldoende gemotiveerd.²² Daarnaast spelen externe factoren een rol.^{2 16 16} Consumenten worden ten eerste slechts in geringe mate door hun sociale omgeving gestimuleerd omdat milieuvriendelijk en eerlijk eten nog niet per se de norm is. Ook de fysieke omgeving is een struikelblok omdat het aan duurzaam (betaalbaar) aanbod ontbreekt.²

3.2 Werknemers

De besproken barrières leiden ertoe dat de verduurzaming van het aanbod in een bedrijfsrestaurant vaak leidt tot weerstand. Hoewel werknemers aangeven dat ze meer variatie en gezondere producten willen¹⁴, hebben ze vooroordelen over keurmerken²³ en letten bij een aankoop in het bedrijfsrestaurant meer op prijs, smaak en gemak dan op duurzaamheid en gezondheid.¹⁴

Veranderingen in het aanbod die niet of amper opvallen (zoals een biologische variant met eenzelfde prijs) worden getolereerd.⁷ Meer zichtbare, of veel veranderingen kunnen weerstand oproepen.²⁴ Dit heeft te maken met het doorbreken van de besproken gewoontepatronen en het idee zaken opgelegd te krijgen.^{12 14} Dit geldt dan ook sterk voor gezonde producten, producten met keurmerken en dierlijke producten vervangen door plantaardige varianten. Gevolg is vaak dat minder producten worden afgenomen.²⁴

¹⁹Monitor Duurzaam Voedsel (2012) (Wageningen University & Research Centre). In opdracht van Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie.

²⁰ Van der Bie, R., Hermans, B., Pierik, C., Stroucken, L., & Wobma, E. (2012). *Smakelijk weten: trends in voeding en gezondheid*.

²¹ Stichting Natuur & Milieu (2012). *Steeds meer mensen zijn bewust flexitariër*.

²²Verbeke, W. & Vermeir, I. (2006): Sustainable Food Consumption. Exploring the attitude-behavioral intention gap.

²³ Onderzoek HvA

²⁴ Interview Magreet Malenstein, BergmanClinics

3.3 Verschillen tussen 'soorten' werknemers

De houding lijkt deels samen te hangen met 'het soort werknemer'. Bedrijven waar werknemers meer bezig zijn met gezondheid vertonen meer actie op het gebied van verduurzaming van de kantine. In bedrijven in de gezondheidszorgsector zijn consumenten bijvoorbeeld positiever over één dag in de week geen vlees eten dan in de 'corporate services' en overheidslocaties.⁴⁰ Gemeentelijke instellingen met overwegend ambtenaren staan vaak zeer sceptisch tegenover veranderingen in het aanbod.²⁵ Specifiek op de verschuiving naar meer plantaardig aanbod wordt weinig ondernomen in bedrijven met overwegend mannen en in bedrijven waar met name lichamelijke arbeid wordt verricht (blue collar).^{5 7 23}

3.4 Blue collar versus white collar

Er treedt een duidelijk verschil op tussen white collar en blue collar bedrijven. White collar verwijst naar werknemers met een kantoorbaan en ambtenaren.²⁶ Blue collar verwijst naar werknemers die vooral fysiek werk doen, bijvoorbeeld in fabrieken en winkels.²⁷ Hogere sociale klassen en hoogopgeleiden zijn sterker vertegenwoordigd bij white collar bedrijven. Lagere sociale klassen zijn sterker vertegenwoordigd onder blue collar bedrijven.

Over het algemeen eten white collar werknemers gezonder (o.a. omdat ze meer te besteden hebben)³¹, hebben ze meer kennis over gezond en duurzaam eten^{28 29}, staan ze hier positiever tegenover en hechten er meer waarde aan. Bovendien accepteren ze veranderingen iets makkelijker. Blue collar medewerkers houden zich minder bezig met gezondheid, hechten meer waarde aan wat ze gewend zijn (en dus aan culturen en gewoontes) en aan wat ze lekker vinden en worden vooral belemmerd in duurzaam aankoopgedrag door een gebrek aan kennis over duurzaamheid en door de hoge prijs van producten.^{5 29 30 31 32 33} Ze zijn ook minder ontvankelijk voor nieuwe informatie en minder geneigd nieuwe informatie of producten te zoeken.²³ **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Verduurzaming van het bedrijfsrestaurant werpt daarom extra drempels op in een blue collar bedrijf.

4. ANALYSE HUIDIGE VERDUURZAMING

Het aanbod is voor een groot deel gebaseerd op (cultuurgebonden) gewoontes en tradities.⁶ Mensen zijn gewoontedieren en worden (zeker in de context van de routine van de dagelijkse lunch op het werk) niet graag uit hun comfortzone gehaald. Zij hechten aan voorspelbaarheid en zekerheid en aan wat zij gewend zijn te eten. Verandering kan grote weerstand oproepen. Dit maakt de cateraar en opdrachtgever huiverig voor verandering. Bovendien willen ze geen 'vingertje wijzen'.¹⁴ Huidig aanbod is gebaseerd op aannames en conservatief gedrag en niet op vernieuwing, verduurzaming en bevordering van de gezondheid.⁶

4.1 Huidig assortiment

Een eenvoudige analyse van hoe duurzaamheid terugkomt in een standaardassortiment laat zien dat het standaardassortiment weinig verschilt per cateraar.⁶ Het is simpel en erg traditioneel. Duurzaamheid zit hier amper in besloten en wordt doorgaans gezien als keuze-optie. Voor zover duurzaamheid wordt opgepakt in het standaard assortiment ligt het zwaartepunt allereerst op reductie voedselverspilling en energiebesparing door inrichting en apparatuur (kostenreductie), met daarop volgend keurmerken en gezondheid. Zo is een veelgebruikte aanpak, bij zowel vooruitstrevende als minder vooruitstrevende cateraars, het doorvoeren van de duurzame variant van enkele producten als standaard, zoals bij koffie en thee en soms ook melk en eieren. Koplopers passen dit op een groot

²⁵ Interview Jan Vlasbom, gemeente Ede-Wageningen

²⁶http://en.wikipedia.org/wiki/White-collar_worker

²⁷http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar_worker

²⁸ Biojournaal (2013). Hoger opgeleiden veelal gezonder dan lager opgeleiden.

²⁹M.J. Drop., C.L.H. Hupkens & R.A. Knibbe (1999). Social Class Differences in Food Consumption.

³⁰Vrije Universiteit Amsterdam (n.d.). Weg met de achterbuurt. Interview met Jaap Seidell.

³¹ CBS (2008). Hoogopgeleiden leven langer en gezonder.

³² Lindström, M., Hanson, B.S., Wirfält, E. & Östergren, P. (1994). Socioeconomic differences in the consumption of vegetables, fruit and fruit juices.

³³ Miura, K. (2012). *Socioeconomic differences in takeaway food consumption among adults*.

aantal producten toe. Meest gevoerde keurmerken zijn Ik-Kies-Bewust-, FairTrade- en biologisch. Sommige cateraars voeren daarbij ook eigen keurmerken, labels of huismerken met bijvoorbeeld biologische-, lokaal geproduceerde en/of FairTrade producten.^{6 12} Uitzondering zijn cateraars die als standaard verder gaan in de verduurzaming zoals lokaal geproduceerde producten als standaard (De Guijt van Hutten)^{7 15} en optionele totaal 'formules' waarin lokaal geproduceerd en gezond het uitgangspunt zijn (zoals 'Onze Keuken' van Albron).³⁴

Het standaardassortiment kan op verzoek worden uitgebreid en verduurzaamd. Bij die verduurzaming ligt de nadruk op gezondheid (goede vetten, minder zout, minder E-nummers) en ethiek (gezondheid en eerlijke, lokale handel). Verder is er aandacht voor milieu (voedselverspilling, voedselkilometers en gebruik van water, energie) en dierenwelzijn. Ook hier betekent dit in de uitvoering veelal niet meer dan het gebruik van keurmerken. Maatregelen die bijdragen aan de eiwittransitie gaan meestal niet verder dan het bieden van een vegetarisch alternatief. Andersoortige maaltijden, producten en ingrediënten zonder dierlijke producten, zoals sojamelk, zijn geen onderdeel van het assortiment.^{6 12} Cateraars zien in dat vooral wereldmaaltijden (maaltijden uit andere culturen) een kans bieden om vlees weg te laten in gerechten zonder dat men dit merkt of mist. Echter wordt zelfs in deze gerechten vaak vlees toegevoegd, veelal uit gewoonte en door een gebrek aan kennis van de duurzaamheidsvoordelen dit niet te doen.

4.2 Activiteiten kantineverduurzaming tot nu toe

De activiteiten rond verduurzamen van kantines lopen uiteen van eenmalige acties (zoals 'Een dagje zonder vlees' op 'EetgeenDierendag' van WakkerDier)³⁵ tot meer lange termijn projecten (bijvoorbeeld CO2 reductieprogramma's en duurzame inkoopprojecten³⁶) en pilots gericht op structurele veranderingen. Er zijn zowel activiteiten gericht op (het eetpatroon van) de eindgebruiker als op processen die de cateraar aangaan (zoals kostenbesparing door reductie van voedselverspilling).³⁷ Acties gericht op HR, of directie, bijvoorbeeld om bepaald kantinebeleid onderdeel van het duurzaamheidsbeleid te maken, bestaan nog niet.¹²

De cateraar organiseert pilots en activiteiten vaak samen met één of meerdere partijen en op verschillende schaal, afhankelijk van de initiator, het doel, de aard van de verandering, beschikbaar budget etc.^{37 38 40} **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**⁴⁰ Kleine veranderingen die de (potentiële) kantinebezoeker nauwelijks opmerkt worden vaak direct op grote schaal doorgevoerd (bijvoorbeeld keurmerken). Mede omdat uitgebreide toelichting naar de (potentiële) kantinebezoekers hier niet nodig wordt geacht.^{7 7} Een verandering gericht op eiwittransitie daarentegen heeft meer impact en brengt meer risico's met zich mee zoals weerstand en emotie. Een impactvolle verandering in het assortiment is bovendien afhankelijk van de mogelijkheden die leveranciers bieden.⁵ Om investeringen en risico te minimaliseren, begint men vaak op kleine schaal: een pilot op één locatie. Haalbaarheid en reactie van de (potentiële) kantinebezoekers kunnen zo worden getoetst om de (aangepaste) pilot vervolgens op grotere schaal uit te rollen.⁴⁰ Grotere bedrijven hebben vaak meer ruimte om een pilot op meerdere locaties te starten (om verschillen tussen soorten bedrijven te meten bijvoorbeeld).⁴⁰

Voorbeelden van activiteiten gericht op eiwittransitie zijn:

- Scholen:
 - ✓ UvA & HvA en Eurest werken samen aan een pilot voor een vleesloze dag eens per week³⁸
- Stichtingen:
 - ✓ Max Havelaar en Albron: de Fairtrade@work-week bij 650 bedrijfsrestaurants en schoolkantines via een speciaal menu met gerechten gemaakt met fairtrade ingrediënten.³⁹

³⁴ Interview Rogier Claessens, Albron

³⁵ Albron (n.d.). Een dagje zonder vlees

³⁶ Albron (n.d.). Inkopen met hart en ziel.

³⁷ Albron (n.d.).

³⁸ Strikkers, H. (2014). Je houdt altijd mensen die een rundvleeskroket willen.

³⁹ Albron (n.d.). (H)eerlijk eten op het werk

- ✓ Sodexo en MeatlessMonday (sinds 2011 in VS): pilot waarin (potentiële) kantinebezoekers kennismaken met creatieve plantaardige gerechten en de voordelen (qua gezondheid en gevolgen voor de wereld) uitgelegd krijgen. Positief resultaat: 49% van de bedrijven rapporteerde verhoogde consumptie van groenten; 30% verminderde vleesconsumptie; 65% wilde MeatlessMonday voortzetten en 24% twijfelde. In de gezondheidszorg waren de consumenten positiever dan in de 'corporate services' en overheidslocaties.⁴⁰
- ✓ De Nederlandse Vegetariërsbonden en diverse organisaties en cateraars: 'Eat Green at Work' (sinds 2011). Eén keer in de week een vegetarische lunch op de werkvloer.⁴¹
- Bedrijven
 - ✓ GIJS (StreekSelecties, de distributeur van GIJS streekproducten) en Albron. Albron biedt de producten aan met de 'Onze Keuken' formule.⁴²
 - ✓ Proviand en Albron: Test van de nieuwe vleesvervanger van Proviand (2011) bij vestigingen van Albron Catering. Na een succesvolle pilot bij de Kamer van Koophandel in Alkmaar, werd de pilot ook op andere locaties uitgevoerd. Een jaar later werd er een investeerder (Agro & Co) gevonden voor de productie en de opwaardering van vleesvervangers.^{43 44}
- Opdrachtgevers:
 - ✓ Heineken en Albron: gezondere medewerkers (aanleiding was een Health Check en trekker was De Ondernemingsraad van Heineken Zoeterwoude). Aanpassing van de looproute in het voordeel van gezonde producten en concrete tips voor een gezonde maaltijdkeuze en voedingsadvies. Specifieke aandacht voor blue collar 'nachtdienstwerkers': de 'Nachtdienst Deal': gezonde, betaalbare maaltijd passend bij het tijdstip. Wegens succes in Zoeterwoude ook op andere locaties toegepast.⁴⁵
- Onderzoeksinstituten:
 - ✓ Hutten catering en Wageningen Universiteit: onderzoek naar reductie van voedselverspilling in partycatering en ontwikkeling aanpak van het probleem en aandacht vragen voor voedselverspilling.⁴⁶
 - ✓ Hutten en PLUS supermarkten: Ontwikkeling van een voedselverspillingsfabriek.⁴⁷
- Gemeentelijke instellingen:
 - ✓ Albron en provincie Drenthe: onkruidlunch in het bedrijfsrestaurant van het provinciehuis in het kader van 'Zonder is gezonder' (samenwerking provincie Drenthe, drinkwaterbedrijven, [Drentse Waterschappen](#) en gemeenten en het [Instituut voor Natuureducatie](#) (IVN) om het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen bij onkruidbestrijding terug te dringen).⁴⁸

Naast dergelijke georganiseerde activiteiten door vaak meerdere partijen, is soms sprake van activiteiten die meer van onderop komen en vaak buiten de cateraar omgaan. Bijvoorbeeld door het aanbod aan te vullen met maaltijden gemaakt door een medewerker of kantineverantwoordelijke, vaak uit andere culturen, die gretig aftrek vindt en buiten het systeem om in de kantine verkocht wordt. Dit bevestigt de behoefte aan variatie en met aandacht bereide (wereld)maaltijden.

4.3 Belemmerende factoren assortimentsverduurzaming

Angst voor weerstand vanuit de (potentiële) kantinebezoekers, beperkt verantwoordelijkheidsgevoel en de angst

⁴⁰Bardelline, J. (2012). How Sodexo got its customers to eat less meat.

⁴¹ <http://www.eatgreenatwork.nl/>

⁴² Albron (n.d.). Lunchen met GIJS.

⁴³ Mulder, W.W. (2012). Investeerder Agro & Co stapt in Proviand.

⁴⁴ EVMI (2011) Nieuwe vleesvervanger Proviand.

⁴⁵ Albron (n.d.). Nachtvitaminen bij Heineken.

⁴⁶ Hutten Catering (2013). Hutten presenteert eerste onderzoek naar voedselverspilling in partycatering.

⁴⁷ Irving, D. (2014). Eerste fabriek voor verwerking verspilde groenten in ontwikkeling.

⁴⁸ Albron (n.d.). Verrukkelijk onkruid.

voor een rol van 'vingertje wijzen' spelen een rol bij de terughoudendheid. Ook de langjarige contracten, de kostprijs gedreven houding vormen een barrière tot verduurzaming.⁶ Aanvullend aan de barrières die spelen in het spel tussen opdrachtgever, cateraar en werknemer, spelen ook specifiek op het niveau van het assortiment een aantal zaken die verduurzaming kunnen bemoeilijken.⁶

Op praktisch niveau is het tekort aan kennis van producten, recepturen, kooktechnieken van nieuwe, duurzame producten en ingrediënten een groot struikelblok. Veelal kijkt men ook niet verder dan het traditionele aanbod en traditionele mogelijkheden en is er een ernstig tekort aan creativiteit. Dit speelt op niveau van de verantwoordelijke binnen het bedrijf (facilitymanagement) en bij de cateraar op niveau van menu-ontwikkelaars en keukenpersoneel. Ook bij leveranciers heerst een sterk kennistekort wat maakt dat zij maar weinig producten in hun assortiment hebben die gebaseerd zijn op een duurzaam geheelassortiment in plaats van alleen 'dezelfde traditionele producten' in duurzamere varianten. Bovendien heersen er vooroordelen over de smaak van de beschikbare alternatieven en 'ongewoon' eten bij alle partijen. Inzichten zoals het veranderen van verhoudingen in gerechten en producten (bijv. meer groenten fruit) ontbreken ook veelal bij alle partijen.^{6 12}

Dan is prijs nog een belangrijke factor. Omdat nieuwe en innovatieve producten vaak nog op kleine schaal worden geproduceerd, kunnen ze maar moeilijk concurreren in prijs met huidige massaproducten. Reguliere leveranciers hebben door de beperkte beschikbaarheid en de beperkte bekendheid van sommige producten ook niet alles in hun aanbod. Deze twee factoren kunnen kostenvermeerdering voor alle partijen betekenen.^{6 6} Dit kan worden ondervangen door een totaalvisie op verduurzaming het bedrijfsrestaurant, waarbij verder wordt gekeken dan productniveau en op verschillende aspecten kosten kunnen worden gereduceerd.

5. ANALYSE COMMUNICATIE

Communicatie is essentieel voor een soepel verloop van een kantineverduurzaming. Dit geldt voor zowel de communicatie vanuit de cateraar naar eigen management en personeel, keukenpersoneel, opdrachtgevers en (potentiële) kantinebezoekers, als voor de communicatie vanuit de opdrachtgever en het keukenpersoneel naar de (potentiële) kantinebezoekers.

5.1 Communicatie tussen opdrachtgever en cateraar

Voor communicatie over verduurzaming en duurzaamheid geldt dat zowel cateraars als opdrachtgevers terughoudend zijn. Dit komt voort uit angst voor enerzijds weerstand vanuit afnemers, en anderzijds voor een betichting van greenwashing.¹² Opdrachtgevers leggen de cateraar vaak beperkingen op in de mate waarin zij mogen communiceren over duurzame aspecten, producten of formules.^{7 34} Cateraars zelf zijn ook erg voorzichtig. De meesten gaan niet verder dan communicatie naar de opdrachtgever dat zij keurmerken voeren en energie-efficiënt opereren (meestal vanuit kostenbesparing gecommuniceerd) en op gezondheid letten in het assortiment.^{6 12}

Naar opdrachtgevers wordt niet alleen via thema's maar ook via (duurzaam) imago en beleid gecommuniceerd en is de duurzame inslag al duidelijker. Een voorbeeld is bepaalde duurzamere varianten van producten de standaard maken en de klant hier geen keuze in te bieden (zoals Fair Trade koffie en biologische melk).⁶

Draagvlak voor verduurzaming wordt nu gezocht in het wijzen op ontwikkelingen in de maatschappij en regelgeving richting duurzamer eten.

5.2 Communicatie naar de eindgebruiker

Veranderingen in het assortiment worden zelden gecommuniceerd naar de eindgebruiker. Smaak is leidend en sturing wordt dan ook via deze weg en presentatie toegepast. De (potentiële) kantinebezoekers worden verder doorgaans niet betrokken. Soms vindt communicatie plaats door acties of promoties van bepaalde producten. Duurzaamheid in het assortiment wordt gecommuniceerd via passieve voorlichting (folders, flyers etc.) en via keurmerken in het assortiment.^{6 12} De indirecte communicatie van keurmerken kan resulteren in verwarring, onzekerheid, wantrouwen en keuzestress. Dit heeft te maken met het scala aan verschillende keurmerken en met de

onduidelijkheid over wat ze betekenen. Dit belemmert duurzaam aankoopgedrag.^{49 50} Daarbij wordt geworsteld met de vraag of de (potentiële) kantinebezoekers een keuze zouden moeten hebben of dat keurmerken als standaard doorgevoerd kunnen worden.

Productniveau ontstijgend wordt een duurzame aanpak van de cateraar veelal gecommuniceerd via thema's. Bijvoorbeeld: Hutten zet zichzelf neer als cateraar die met duurzaamheid bezig is via de nadruk op lokaal, seizoensgebonden, vers en puur en eerlijke handel. Dit doet ze via lange termijn projecten. Zo heeft ze een eigen leveranciersnetwerk opgezet (De Guijt) waarmee ze ketens verkort en inzet op deze aspecten en doet ze onderzoek naar de reductie van voedselverspilling en meer. Albron communiceert haar duurzame aanpak via de focus op gezondheid en smaak die in haar hele aanpak doorklinkt.^{34 51}

Voor het doorvoeren van verandering is de relatie tussen de kantineverantwoordelijke en de (potentiële) kantinebezoekers een belangrijke. Soms is sprake van een goede relatie met vaak veel contact, wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen. Dat zorgt dat weerstand minder snel ontstaat en meer ruimte is voor verandering.^{5 7}

5.3 Communicatie richting keukenpersoneel

Van interne communicatie over de mogelijkheden tot verduurzaming van het assortiment is nauwelijks sprake. Voor zover de kennis aanwezig is wordt deze nauwelijks gedeeld. Het verband tussen keuzes van producten, ingrediënten en gerechten wordt niet in verband gebracht met een visie op verduurzaming en als de koppeling bestaat is dit vaak op managementniveau en wordt er niet naar de uitvoerende lagen gecommuniceerd. Dit terwijl het keukenpersoneel een sleutelrol heeft in de communicatie naar de (potentiële) kantinebezoekers.⁶

5.4 Communicatie en de eiwittransitie

Het taboe rond het terugbrengen van de consumptie van dierlijke producten, cultuur en eetgewoonten zorgen dat directe communicatie over het verminderen of weglaten van dierlijke producten afschrikt en zorgt voor meer weerstand bij de (potentiële) kantinebezoeker. Dat is het geval bij directe communicatie over de negatieve gevolgen van consumptie van bepaalde producten. Dit 'met het vingertje wijzen' lijkt ongepast en ongewenst. Meer indirect, zoals het gebruik van de woorden 'vegetarisch' en 'vleesloos' hebben een averechts effect. Alleen vegetariërs en veganisten voelen zich aangesproken. Anderen ervaren de gerechten als 'niet voor hen bestemd' en/of als 'incompleet'. Gerechten en producten framen met positieve benamingen (heerlijk/variantie/gezond/andere positieve bijvoeglijke naamwoorden gerelateerd aan eten) zorgt dat voorbij wordt gegaan aan wat ontbreekt (vlees of vis bijvoorbeeld) en benadrukt wat de (potentiële) kantinebezoekers wél krijgen. Een cateraar zegt hierover: *"Onbewust doorvoeren werkt het beste: het aantrekkelijker aanbieden van niet-vleesproducten zodat men ervoor kiest zonder er echt bij stil te staan dat vlees 'mist'."*^{6 12}

6. CONCLUSIES

Uit voorgaande kunnen we conclusies trekken over de kansen en barrières ten aanzien van het slagen van kantineverduurzaming. Aan de hand van deze kennis komen we tot een conceptvoorstel dat de besproken barrières moet overkomen en op de waargenomen kansen moet inspelen.

6.1 Conclusies opdrachtgevers

Bij **opdrachtgevers** is nauwelijks sprake van investeringsbereidheid in kantineverduurzaming: catering is niet hun corebusiness; er is een gebrek aan kennis over de voordelen van een duurzame en gezonde lunch; en het verband met HR en MVO wordt niet gelegd. Bovendien zijn ze bang voor een negatieve reactie van de (potentiële) kantinebezoekers en voor betichting van greenwashing. Dit maakt dat het moeilijk is voor de cateraar om af te wijken van de goedkope opties.

⁴⁹SER (2009) Innovatie voor duurzaam voedsel en groen

⁵⁰SER (2004) Keurmerken en duurzame ontwikkeling

⁵¹ <http://www.albron.nl/>

Kansen: Op directieniveau moeten noodzaak en voordelen van een duurzamere kantine worden bijgebracht. Kantineverduurzaming (voedsel) moet onderdeel uit gaan maken van duurzaamheids- of MVO-beleid. HR moet samen met facility verantwoordelijk zijn voor het assortiment.

6.2 Conclusies driehoeksverhouding

Als de ambitie om het aanbod te verduurzamen wel bestaat, dan is vaak sprake van afschuiven van verantwoordelijkheid. De cateraar en opdrachtgever zeggen beide van elkaar dat ze niet duurzamer willen of kunnen en/of dat de (potentiële) kantinebezoeker het niet wil of zal accepteren. Deze zegt ten slotte dat het aanbod er niet naar is om wens en daad te verenigen in zijn voedselkeuzes.

Kansen: Alle partijen benaderen en de voordelen, kansen en mogelijkheden voor de betreffende partijen duidelijk maken. Als er draagvlak is, alle partijen betrekken bij het proces van kantineverduurzaming.

6.3 Conclusies werknemers

De attitude van de **werknemers** tegenover duurzaam eten wordt positiever, maar smaak, gezondheid en gemak zijn bepalend voor de uiteindelijke keuze. Gewoontegedrag en het sterke verband van eetgewoontes met cultuur en tradities vormen een sterke barrière voor iedere verandering. Gevolg is dat veranderingen in het assortiment vaak niet worden gecommuniceerd waardoor juist het gevoel ontstaat dat dingen worden opgelegd en wordt bemoeid met eetpatronen. Weerstand ontstaat des te sneller. Gebrek aan kennis, wantrouwen tegenover keurmerken, en niet willen zoeken naar informatie vormen ook een barrière.

Kansen: De (potentiële) kantinebezoekers moeten worden gefaciliteerd duurzame keuzes te maken via de fysieke en sociale omgeving. Ze moeten daarom op een aantrekkelijke, laagdrempelige wijze worden geïnformeerd en worden verleid. Duurzaam aanbod moet de 'norm' worden. De (potentiële) kantinebezoekers moeten actief betrokken worden in veranderingen, bijvoorbeeld door hen te vragen om input en door hen in een vroege fase kennis te laten maken met producten. De onderlinge informatie uitwisseling maakt dat mensen meer open staan. Hierin helpt ook een goede relatie met kantinepersoneel weerstand te minimaliseren. In de fysieke omgeving moet een duurzaam aanbod meer, aantrekkelijk én op slimme wijze worden gepresenteerd. Nadruk moet liggen op smaak, gezondheid en gemak.

6.4 Conclusies cateraars

Bij **caterars** ontbreekt een visie op wat een duurzamere kantine inhoudt. In de mate van verduurzaming, vooral gedreven door maatschappelijke belangstelling en eisen vanuit de overheid, is een onderscheid te maken in Voorlopers, Middenmotors en Achterblijvers. Verduurzaming gebeurt met name op productniveau met het zwaartepunt op gezondheid en keurmerken. Vooral dit laatste gaat gepaard met verhoogde kansen en geeft geen ruimte aan verduurzaming die het productniveau ontstijgt. Eiwittransitie blijft zwaar onderbelicht. Mede oorzaak is het gebrek aan kennis en inzichten bij management en/of menuontwikkelaars en keukenpersoneel over de noodzaak, de te verduurzamen elementen, de mogelijkheden, smaak, en prijs. Ook spelen gebrek aan creativiteit, angst om niet aan de vraag van opdrachtgevers en (potentiële) kantinebezoekers te voldoen en ten slotte taboe rond bemoeienis met het eetpatroon een rol. Bovendien zijn het kennisgebrek vanuit opdrachtgevers en de door prijs gedreven vraag ook barrières.

Kansen: Cateraars kunnen zich profileren en een groeiend publiek aanspreken door proactief in te spelen op de veranderende markt, waarin duurzaam meer en meer de norm wordt. Cateraars helpen bij een duidelijke visie op verduurzaming van kantines stimuleert een geheelaanpak. Hierdoor wordt de flexibiliteit voor veranderingen vergroot bij zowel de opdrachtgever als de cateraar. Zaak is dan te streven naar organisatie brede betrokkenheid van kantineverduurzaming.

Caterars kunnen de eigen organisatie in staat stellen duurzamer aanbod te faciliteren en afnemers te informeren door alle medewerkers (dus ook menu-ontwikkelaars, rayonmanagers en keukenpersoneel) te motiveren door hun kennis te vergroten en ze actief te betrekken. Concrete handelingsperspectieven bieden is dan nodig via o.a.

workshops en trainingen etc. Samenwerking met stakeholders, zoals leveranciers en maatschappelijke organisaties vergroot kennis, mogelijkheden en betrokkenheid bij alle partijen en versnelt de verduurzaming.

Andere stakeholders spelen ook een rol: Zaak is dat de brancheorganisatie van cateraars (Veneca) en initiatieven binnen de sector, zoals *Alliantie Verduurzaming Voedsel* en de *Duurzaamheidsmonitor* eiwittransitie meer aandacht geven.

6.5 Conclusies assortiment en communicatie

In het standaardassortiment is de traditionele broodlunchcultuur duidelijk terug te zien en komt duurzaamheid mondjesmaat terug. Er is sprake van het gebruik van keurmerken voor enkele producten. Een aantal cateraars zetten bovendien sterk in op lokale en seizoensgebonden producten, reductie van voedselverspilling en gezondheid. Prijs is leidend voor de keuzes van alle partijen. De mogelijkheden die de cateraar kent om te verduurzamen kennen een meerprijs waardoor verduurzaming lijkt te stagneren.

Wat betreft het doorvoeren van verandering geldt voor alle cateraars een strategie waarin smaak leidend is. Vooroordelen over de smaak van vervangende producten en 'vegetarische' gerechten zorgen dat cateraars weinig invulling geven aan de eiwittransitie. Zij zijn bovendien niet op de hoogte dat veranderingen subtiel kunnen zijn, zoals ingrediënten van bepaalde schotels en gerechten vervangen door hoogwaardige plantaardige alternatieven (bijvoorbeeld melk, ei, room, yoghurt). Naast genoemde veroorzakers van weerstand speelt bij specifiek verminderen van consumptie van dierlijke producten dat bepaalde terminologie (zoals 'vegetarisch', 'veganistisch' en 'vleesloos' een beperkt publiek aanspreekt en een groot publiek bij voorbaat uitsluit.

Kansen: Het ontstijgen van verduurzaming op productniveau zorgt voor spelingsruimte voor verduurzaming. Duurdere keuzes (sommige plantaardige vervangende producten, lokale producten, eerlijk geproduceerde producten, andere manier van aanbieden, meer leveranciers) kunnen worden gecompenseerd door besparende keuzes (verhouding van gerechten en producten verschuiven naar meer plantaardig, minder voedselverspilling, seizoensgebonden, efficiënter aanbod, minder A-merken, meer kantinebezoekers, minder verzuim, minder CO2 uitstoot).

Wereldmaaltijden bieden een duidelijke kans om het aandeel dierlijke producten terug te brengen. De samenstelling, het gebruik van kruiden en krachtige smaken en het soort gerechten maken dat dierlijke producten weg gelaten kunnen worden, zonder dat deze gemist worden. Bijkomend voordeel is dat ingespeeld wordt op de behoefte aan variatie en de waardering van wereldmaaltijden, die over het algemeen groot is.

Positief framen met benamingen (heerlijk, variatie, gezond, etc.) en aantrekkelijker en opvallender presenteren zorgt voor onbewuste beïnvloeding richting het gewenste gedrag. Promoties en acties rond alternatieven en creatieve gerechten werken nieuwsgierig gedrag in de hand, nemen vooroordelen weg en zorgen dat 'ongewone' en duurzame producten sneller worden geaccepteerd en sneller de norm worden. Bovendien biedt het ruimte om (potentiële) kantinebezoekers te informeren zonder dat zij actief op zoek moeten naar informatie. Deze toename in kennis zorgt dat het gedrag langer beklijft en dat men beter in staat is zelfstandig duurzamere keuzes te maken.

DEEL 2 CONCEPTVOORSTEL

ZIE BIJLAGE 1

DEEL 3 PILOTVOORSTEL

ZIE BIJLAGE 2

STAPPENPLAN SMAACKMAKERS Inc.

ZIE BIJLAGE 3

Literatuurlijst

Verwerkte literatuur

- Albron (n.d.). Een dagje zonder vlees. Geraadpleegd op <http://www.101xsamenduurzamer.nl/?id=38>
- Albron (n.d.). (H)eerlijk eten op het werk. Geraadpleegd op <http://www.101xsamenduurzamer.nl/?id=20>
- Albron (n.d.). Inkopen met hart en ziel. Geraadpleegd op <http://www.101xsamenduurzamer.nl/?id=66>
- Albron (n.d.). Lunchen met GIJS. Geraadpleegd op <http://albron.nl/920514/Lunchen-met-Gijs.html>
- Albron (n.d.). Nachtvitaminen bij Heineken. Geraadpleegd op <http://www.101xsamenduurzamer.nl/?id=58>
- Albron (n.d.). Verrukkelijk onkruid. Geraadpleegd op <http://www.101xsamenduurzamer.nl/?id=64>
- Backus, G., Dagevos, H., Meeusen, M. & van 't Riet, J. (2011). *Voedselbalans 2011*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/05/11/voedselbalans-2011-deel-1-overzicht.html>
- Bardelline, J. (2012). How Sodexo got its customers to eat less meat. Geraadpleegd op <http://www.greenbiz.com/blog/2012/04/11/how-sodexo-got-customers-eat-less-meat>
- Biojournaal (2013). *Hoger opgeleiden veelal gezonder dan lager opgeleiden*. Geraadpleegd op <http://www.biojournaal.nl/artikel/13009/Hoger-opgeleiden-veelal-gezonder-dan-lager-opgeleiden>
- Blonk H, Kool, A, et al. Milieueffecten van Nederlandse consumptie van eiwitrijke producten. Blonk Milieu Advies. Oktober 2008; 43-4
- CBS (2008). Hoogopgeleiden leven langer en gezonder. Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2601-wm.htm>
- De Vré, K. (2011, 22 augustus). De kantine kleur lichtgroen. *Trouw*. Geraadpleegd op <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2858361/2011/08/22/De-kantine-kleurt-lichtgroen.dhtml>
- Drop, M.J., Hupkens, C.L.H. & Knibbe, R.A. (1999). Social Class Differences in Food Consumption.
- EVMI (2011) Nieuwe vleesvervanger Proviand. Geraadpleegd op <http://www.evmi.nl/product-ontwikkeling/nieuwe-vleesvervanger-proviand/>
- ExtendLimits (2010). Trend: Duurzaamheid als overlevingskit. Geraadpleegd op http://www.extendlimits.nl/trends/trend/duurzaamheid_als_overlevingskit
- Kooiman, N.S., Overgoor, F., Rolloos, A., Slagter, Y., & Soete, M. (2012). *Het kantelpunt voor contractcaterers*. Meat the Truth Next Generation (boek 2013).
- Monitor Duurzaam Voedsel (2012) (Wageningen University & Research Centre). In opdracht van Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie.
- Miura, K. (2012). *Socioeconomic differences in takeaway food consumption among adults*. (doctoral dissertation). Geraadpleegd op www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21740620
- Mulder, W.W. (2012). Investeerder Agro & Co stapt in Proviand. Geraadpleegd op http://www.investormatch.nl/nieuws/investeerder-agro-co-stapt-in-proviand.80303.lynx#.U2dWGvI_uM4

- Nationaal Kompas Volksgezondheid (2014). Voeding: de determinant, gezondheidsgevolgen en oorzaken. Geraadpleegd op www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/voeding/welke-factoren-beinvloeden-de-voeding-en-het-voedingsgedrag/
- Hutten Catering (2013). Hutten presenteert eerste onderzoek naar voedselverspilling in partycatering. Geraadpleegd op <http://www.hutten.eu/620/hutten-presenteert-eerste-onderzoek-naar-voedselverspilling-in-partycatering>
- Irving, D. (2014). Eerste fabriek voor verwerking verspilde groenten in ontwikkeling. Geraadpleegd op <http://www.vmt.nl/nieuws/vmt-nieuws/2014/eerste-fabriek-voor-verwerking-verspilde-groenten.234329.lynkx>
- Lindström, M., Hanson, B.S., Wirfält, E. & Östergren, P. (1994). Socioeconomic differences in the consumption of vegetables, fruit and fruit juices. *Eur J Public Health*, 11 (1), 51-0. Geraadpleegd op <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11276572>
- Overgoor, F. & Belksma, R. (2013). Peulvruchten, de nieuwe eiwitten in het cateringassortiment (scriptie).
- Rabobank Cijfers & Trends. (2014). Geraadpleegd op <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=c19e5f45-1cfa-43ca-b7af-f73d208679f8>
- SER (2009). Innovatie voor duurzaam voedsel en groen. Geraadpleegd op <http://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2007/2002/b20511.aspx>
- SER (2004). Keurmerken en duurzame ontwikkeling. Geraadpleegd op http://www.ser.nl/~media/db_adviezen/2000_2009/2004/b22676%20pdf.ashx
- Stichting Natuur & Milieu. (2012). *Steeds meer mensen zijn bewust flexitariër*. Geraadpleegd op http://www.natuurenmilieu.nl/media/408664/120606_factsheet_flexitariers.pdf
- Strikkers, H. (2014). Je houdt altijd mensen die een rundvleeskroket willen. Geraadpleegd op <http://www.foliaweb.nl/organisatie/catering/je-houdt-altijd-mensen-die-een-rundvleeskroket-willen-2/>
- Swinkels, V. (2014). 2014: het jaar van duurzame duurzaamheid. Marketing online. Geraadpleegd op <https://www.marketingonline.nl/blog/2014-het-jaar-van-duurzame-duurzaamheid>
- Van der Bie, R., Hermans, B., Pierik, C., Stroucken, L., & Wobma, E. (2012). *Smakelijk weten: trends in voeding en gezondheid*. Geraadpleegd op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/publicaties/webpublicaties/uitgelicht/2012-ul-50.htm>
- Veneca (2012). Liefde gaat door de maag. Geraadpleegd op http://www.veneca.nl/media/454_1.pdf
- Verbeke, W. & Vermeir, I. (2006): Sustainable Food Consumption. Exploring the attitude-behavioral intention gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19, 169–194. DOI 10.1007/s10806-005-5485-3
- VMT, (2013). Trends 2014: transparantie, duurzaamheid en gezondheid. Geraadpleegd op <http://www.vmt.nl/nieuws/vmt-nieuws/2013/trends-2014-transparantie-duurzaamheid-en.220492.lynkx>
- VNO-NCW (2008). Dik is duur: wat werkgevers kunnen doen aan overgewicht. Geraadpleegd op <http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Cmsdocs/broc226.pdf>
- Vrije Universiteit Amsterdam (n.d.). Weg met de achterbuurt. Interview met Jaap Seidell. Geraadpleegd op <http://www.vu.nl/nl/onderzoek/onderzoekers/universiteitshoogleraren/seidell/index.asp>

Achtergrondliteratuur

- Arvola, A., Vassallo, M., Dean, M., Lampila, P., Saba, A., Lätheenmäki, L. & Shepherd, R. (2007). Predicting intentions to purchase organic food: the role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behaviour. *Elsevier appetite*, 50, 443-454
- Bengtsson, C., Frankenberg, K. & Wright, I. (1991). Aspects of psychological work environment and health among male and female white collar and blue collar workers in a big Swedish Industry. *Journal of organizational Behavior*, 15 (2), 177-183. Geraadpleegd op <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030150206/abstract>
- Buurman-Rethans, E.J.M., Fransen, H.P., Ocké, M.C., Van Rossum, C.T.M. & Verkaik-Kloosterman, J. (2010). Dutch National Food Consumption Survey 2007-2010. Geraadpleegd op <http://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/350050006.html>
- Darmon, N. & Drewnowski, A. (2008). Does social class predict diet quality? *The American journal of Clinical Nutrition*, 87, 1107-17. Geraadpleegd op ajcn.nutrition.org.
- Dossier Duurzaam (2013). Consument steeds kritischer over duurzame communicatie (persbericht). Geraadpleegd op www.dossierduurzaam.nl
- Verbeke, W. & Vermeir, I. (2007). Sustainable food consumption among young adults in Belgium: theory of planned behaviour and the role of confidence and values. *Ecological economics*, 64, 542-553. Geraadpleegd op <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800907002005>

Overige websites

- http://en.wikipedia.org/wiki/White-collar_worker
- http://en.wikipedia.org/wiki/Blue-collar_worker
- http://nl.wikipedia.org/wiki/Facilitair_management
- <http://www.eatgreenatwork.nl/>
- www.101xsamenduurzamer.nl
- <http://www.eatgreenatwork.nl/>
- <http://www.albron.nl/>

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 weggenomen

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 duurzame 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 duurzame 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, Rechtstreex 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 drievaksmaltijden 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 vlezig 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	Basisingrediënt
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
Vleesschmakers	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, veganaise
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

Smaackmakers 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 leverancierverkenning.

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 Mobiele 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,-

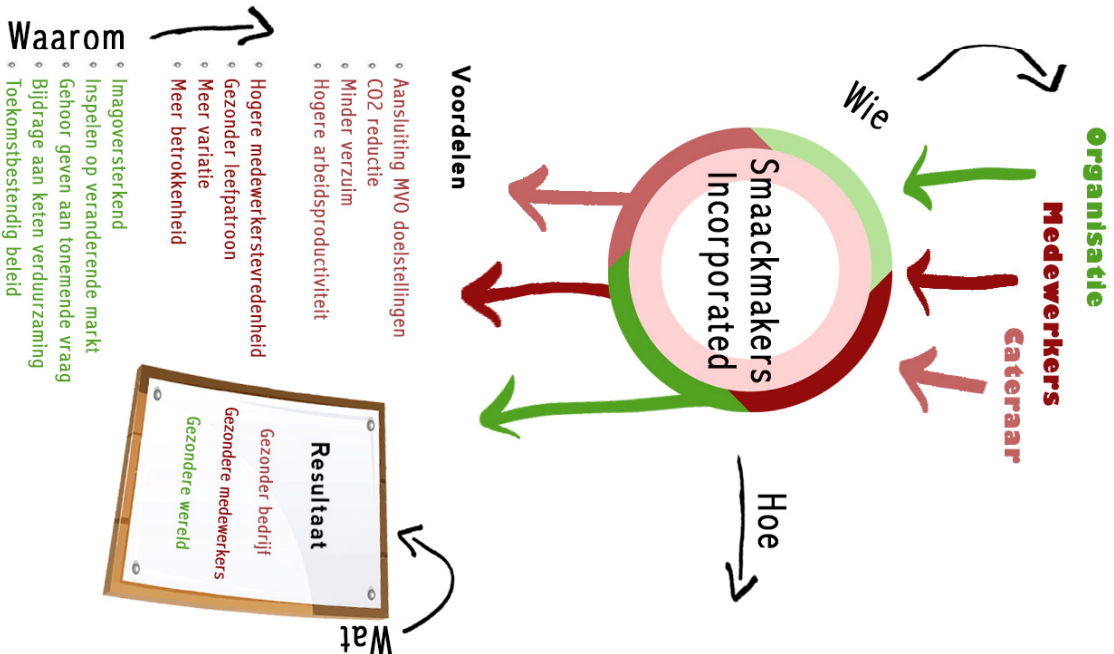
Totaal 4 pilots (excl. BTW)

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,-

Smaackmakers Inc. 10 Stappenplan

In 10 stappen naar een duurzamere kantine.
Beter voor medewerkers, goed voor het bedrijf & voor de wereld!



Directie overtuigen van de voordelen

We laten op management- en directieniveau de voordelen van een duurzamere en gezondere kantine zien (zoals minder verzuim, arbeidsproductiviteit, medewerkerstevredenheid en -gezondheid en MVO-beleid). Vanuit deze redenering duiden we het belang van betrokkenheid van HR.

Hoe? Gesprek en presentatie

Stappenplan vormen & cateraar betrekken

We bepalen samen de gewenste verduurzaming en maken een globaal stappenplan, waarmee we samen de cateraar benaderen en vragen om medewerking.

Wat? Globaal stappenplan

Analyse middels kantinescan & voorstel verbeteringen

We brengen de verbetermogelijkheden van de kantine in kaart. Via een uitgewerkt voorstel aan directie en cateraar bespreken we welke onderdelen we aanpakken, beschikbaar budget, gewenst tijdsbestek. In overleg met de cateraar maken we een op maat gemaakt stappenplan.

Hoe? Twee kantinescans:

- van het assortiment (verbruiksmogelijkheden producten)
- van de kantine qua aanbod en inrichting

Wat? Op maat gemaakt stappenplan

Contact met de cateraar & bepalen begeleidende stappen

We brengen met de cateraar in kaart waar de nodige kennis en vaardigheden bij de cateraar (menu-ontwikkelaars, keukenpersoneel, getuie organisatie) ontbreekt en welke stappen de cateraar hier toe wil nemen.

Hoe? Workshop kennis en proeven, workshop menu- en keukenpersoneel, smaak- en proefsessies, product- en leverancier verkenning

Stimuleren product overstijgend beleid cateraar

We stimuleren de cateraar een visie op verduurzaming van kantines te ontwikkelen productniveau overstijgend.

Hoe? Kennissessie 'duurzaam voedsel, duurzame kantine'

Kennis vergroten bij uitvoerend personeel

Deel 1: We enthousiasmeren het uitvoerend personeel we betrekken ze bij de veranderingen en maken hen alert op hun sleutelrol in communicatie met de klantbezorckers. **Hoe?** Workshop kennis en ervaren

Deel 2: We brengen kennis en vaardigheden bij om ze te faciliteren veranderingen door te voeren en te initiëren. **Hoe?** Smaaksessie Of Foodworkshop etc., indien er belangstelling voor is kan het management van de cateraar en de opdrachtgever hierbij aansluiten/betrokken worden.



Proces

Draagvlak

- Bewustzijn noodzaak
- Kennis voordelen
- Enthousiasme via verleden

Verkennen

- Kantinescan
- Mogelijkheden cateraar

Betrekken

- Inspiraak medewerkers
- Informeren & enthousiasmeren

Verduurzamen

- Assortiment
- Faseering

Communicatie & Ervaren