



Inkopen van natuurinclusieve catering

Een praktische gids voor
publieke inkopers

Natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal: jouw route naar een voedselketen met impact.



Inhoud

1. Introductie	4
2. Met inkoop impact maken op het voedselsysteem	6
<i>Cornelis Mosselman, van gezonde bodem naar gezonde samenleving</i>	
3. Het complete plaatje: de 3 fasen van het inkoopproces	9
4. De organisatiefase: je fundament voor succes	10
<i>Gemeente Rotterdam zet de toon: van ambitie naar actie op 160 locaties</i>	
5. De projectfase: het hart van je project	16
<i>Nederlandse Spoorwegen: Broodje Utrecht als voorbode van lokale catering</i>	
6. De uitvoeringsfase: van ambitie naar praktijk	23
<i>Leids Universitair Medisch Centrum: durven experimenteren met duurzame zorg</i>	
<i>Provincie Zuid Holland: van boer tot bord en terug</i>	
7. De voedselketen van natuurinclusieve catering	30
7.1 Partijen in de voedselketen	31
7.2 Kansen en belemmeringen in de voedselketen	32
8. Tips en tricks voor een vliegende start	33
Bijlage	35
Definities	36
Bronnenlijst	37
Colofon	38

Voorwoord

Voedsel verbindt ons allemaal. Het raakt onze gezondheid, ons landschap, onze economie en ons dagelijks leven. Als provincie hebben wij de ambitie om te bouwen aan een duurzaam en toekomstbestendig voedselsysteem – eerlijk voor boeren, gezond voor inwoners en herstellend voor de natuur.

Publieke organisaties kunnen met hun inkoopkracht grote impact realiseren – ook in catering. Iedere aanbesteding is een kans om meer gezond, seizoensgebonden en natuurinclusief voedsel op tafel te brengen en zo bij te dragen aan vitale bodems, biodiversiteit en een eerlijk inkomen voor agrariërs.

Deze gids helpt u om die kansen te benutten. Hij biedt concrete handvatten, voorbeelden en tips om direct stappen te zetten. Want echte verandering ontstaat door te doen. En elke stap telt - hoe groot of klein deze ook is.

Ik nodig u uit om deze gids niet alleen te lezen, maar vooral te gebruiken. Laten we de kracht van onze inkoop benutten en samen bijdragen aan een gezonde toekomst voor mens, natuur en economie.

Meindert Stolk

*Gedeputeerde Economie en innovatie
Provincie Zuid-Holland*



1. Introductie

Waarom deze gids er is

De urgentie voor duurzame voedselvoorziening is groot: terwijl natuurlijke hulpbronnen onder druk staan, ligt de kracht van verandering letterlijk op ons bord. De transitie naar een meer natuurinclusieve, seizoensgebonden en lokale voedselvoorziening in de catering biedt unieke kansen om uitdagingen rondom klimaat, biodiversiteit, maatschappelijke verbinding en het verdienvermogen van onze boeren tegelijk aan te pakken.

Zo kan elke inkoper uitgroeien tot een echte changemaker! Wie inzet op meer natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal ingekocht eten, draagt direct bij aan een duurzamer voedselsysteem. Zeker publieke organisaties hebben met hun inkoopkracht de kans om het verschil te maken.

Het momentum is er. Nu is het tijd om het te grijpen.

Daarom nam De Tuin van Holland het initiatief om deze gids over natuurinclusieve inkoop samen te stellen. De Tuin van Holland is als Groene Cirkel opgericht vanuit Provincie Zuid-Holland. Samen met een brede coalitie van boeren, chefs, catering inkopers en andere ketenpartijen richten we ons op het vergroten van de markt van natuurinclusieve seizoensgebonden producten uit de regio. Want één ding is inmiddels wel duidelijk: structurele oplossingen vragen inzet van de hele keten. Met natuur inclusieve, seizoensgebonden producten uit de regio dragen we gezamenlijk bij aan de gezondheid van de agrarische sector en daarmee aan de biodiversiteit, de gezondheid van onze bodem, ons water én van onszelf.

De focus binnen deze praktische gids ligt op de drie kernthema's binnen duurzaam inkopen die het verschil maken voor een duurzamer voedselsysteem: Natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal.

Natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal

Voordat we verder gaan, willen we deze kernthema's kort toelichten. Met natuurinclusief focussen we hier op het natuurinclusief produceren van voedsel. Simpelweg betekent het dat een ondernemer op zo'n manier in samenwerking met de natuur voedsel produceert dat natuurlijke processen (zoveel mogelijk) behouden blijven of zelfs versterkt worden. Er zijn vele benaderingen van natuurinclusieve voedselproductie, maar er zijn 3 centrale dimensies:

1. Voorkomen van natuurschade
2. Benutten van natuurlijke kansen
3. Verbeteren van natuurkwaliteit

Iedere ondernemer, ieder bedrijf en ook ieder gebied is weer anders. Dit maakt dat er verschillende vormen van natuurinclusieve voedselproductie zijn. Natuurinclusief kan worden gezien als een spectrum waar vormen als regeneratief, biologisch, biodynamisch, natuurlijke landbouw en kringlooplandbouw onderdeel van uitmaken. Elk van deze genoemde vormen heeft een verschillende focus, verschillende regels en een verschillend niveau van natuurinclusiviteit. Maar ze hebben allen een overkoepelend doel: voedselproductie die werkt aan een grotere samenwerking met de natuur.

Het is aan de inkopers zelf om te kijken welke vorm bij hun organisatie past.



Natuurinclusief inkopen betekent dus direct of indirect inkopen bij ondernemers die vanuit het natuurinclusieve gedachtengoed voedsel produceren.

Seizoensgebonden eten houdt in dat je producten consumeert die op hun natuurlijke piekmomenten geoogst, gemaakt of geslacht worden. Dit stimuleert zowel natuurinclusieve voedselproductie als lokale ondernemers.

Lokaal inkopen zien wij hier als in ieder geval binnen Nederland, tenzij het nog dichterbij kan. Kijk per situatie of je producten uit de eigen regio kunt halen. Op die manier ondersteunen we lokale ondernemers.

Voor wie & wat krijg je?

Deze gids richt zich op publieke inkopers, beleidsmakers en contractmanagers die cateringdiensten inkopen en contracteren bij overheden, onderwijsinstellingen, zorgorganisaties en andere aanbestedingsplichtige instanties. Daar waar in de gids inkoper staat, worden ook de andere doelgroepen bedoeld. Het inkoopproces is tenslotte breder dan alleen de aanbestedingsfase. Rollen als de contractmanager, budgethouder/ opdrachtgever en duurzaamheidsadviseur hebben ook een belangrijke functie in het inkoopproces.

We gebruiken de term 'leveranciers' voor verschillende partijen, afhankelijk van de cateringsituatie. Bij uitbestede catering is de cateraar zelf de leverancier en levert een complete cateringdienst met (vers)producten. Bij inbestede catering zijn de leveranciers de partijen die de food en non food producten leveren. Denk aan groothandels en voedselproducenten. De dienstverlening zoals het bereiden en uitserveren van de maaltijden is dan in eigen beheer. Deze verschillende rollen zijn belangrijk om in gedachten te houden, omdat ze bepalen met wie je in gesprek gaat over natuurinclusieve ambities en hoe je eisen

en wensen formuleert in de aanbesteding.

De gids staat vol concrete handvatten, inspirerende voorbeelden en slimme tips waarmee je direct aan de slag kunt. Van heldere ambities opstellen tot leveranciers selecteren die écht het verschil maken – met praktische aanbevelingen en tips om direct toe te passen.

Je krijgt:

- **Scherpe ambities** – Vertaal duurzaamheidsdoelen naar concrete KPI's die leveranciers kunnen waarmaken.
- **Effectieve processen** – Doorloop elke stap van je aanbesteding met duidelijke handvatten en controlepunten.
- **Leren van anderen** – Leer van wat andere publieke organisaties al succesvol uitprobeerden en toepasbaar maakten.
- **Inzicht in de voedselketen** – We verschaffen inzicht in de voedselketen, welke kansen & belemmeringen er zijn en welke leveranciers en partijen er actief zijn.

Kortom, een praktische gids voor publieke inkopers om natuurinclusieve catering succesvol in te kopen. Natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal: jouw route naar een voedselketen met impact.

Hoe zit de gids in elkaar?

De gids begint met een korte conclusie en een overzicht van het hele inkoopproces. Daarna nemen we je stap voor stap mee door de verschillende fases.

Elke fase start met een korte toelichting en bevat succesfactoren: een kans, een aanpak en een tip – vaak aangevuld met praktijkvoorbeelden en fragmenten uit aanbestedingsteksten.

Tussendoor lees je inspirerende cases van organisaties die al natuurinclusieve stappen zetten.

Vervolgens komt de cateringketen aan bod, met de belangrijkste partijen, kansen en uitdagingen. Tot slot vind je tips voor je uitvraag, een definitiekader, bronnen en bijlagen met extra succesfactoren.

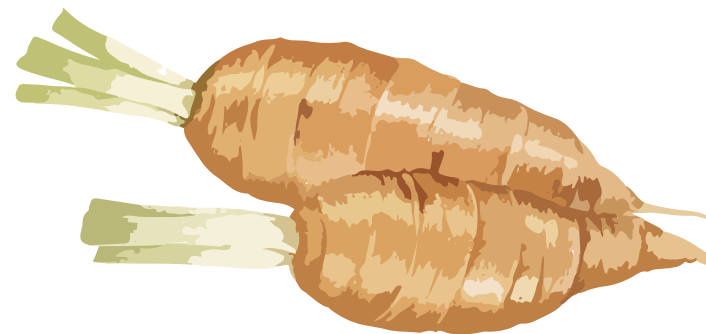
De gids is modulair opgebouwd: je kunt per hoofdstuk of thema kiezen wat voor jouw organisatie relevant is. Zie het als een gereedschapskist: pak wat je nu nodig hebt en gebruik de rest als inspiratie.

Totstandkoming

De gids is ontwikkeld op initiatief van De Tuin van Holland, vanuit de wens om jou als changemaker aan zet te brengen. Voor de uitvoering en procesbegeleiding werkten we samen met PHIL Factory, die hun expertise inbrachten om het traject te structureren en verdiepen.

Om goed aan te sluiten bij de praktijk, voerden we interviews met inkopers, cateraars en beleidsadviseurs die al ervaring hebben met duurzame aanbestedingen. Hun inzichten vormen de basis van de praktijkcases en succesfactoren in deze gids.

Daarnaast leverde een expertgroep uit de cateringmarkt waardevolle kennis, adviezen en voorbeelden. Hun bijdragen hebben gezorgd voor verdieping, verrijking en concrete handvatten voor iedereen die aan de slag wil met natuurinclusief inkopen.



2. Met inkoop impact maken op het voedselsysteem

Natuurinclusieve catering als kans

De cateringmarkt zit midden in de transitie naar natuurinclusiever eten en drinken. Het klimaat, gezondheid en maatschappelijk bewustzijn spelen een steeds grotere rol in zowel de vraag van consumenten als in de strategische keuzes van organisaties. In die context biedt natuurinclusieve catering een kans om verschil te maken: **het herstellen van natuurlijke ecosystemen**, namelijk het leven in de bodem en de biodiversiteit boven de bodem. Dit levert **meer waarde op voor de mens** door smakelijke en gezonde voeding, en heeft **maatschappelijke positieve impact** door versterking van lokale productie en lagere kosten voor gezondheidszorg en klimaat. De beweging richting natuurinclusief eten wordt concreet ingevuld door praktische keuzes in inkoop, menuontwikkeling, afstemming met de gasten en samenwerking met leveranciers.

De unieke kracht van publieke inkopers

Deze gids laat zien dat **publieke inkopers (aanbestedende diensten)** een unieke positie hebben om natuurinclusieve impact te realiseren. Met hun inkoopkracht kunnen ze natuurinclusieve cateraars en producenten ondersteunen én een voorbeeld zijn

voor andere organisaties en sectoren en zo de transitie naar een **natuurinclusief voedselsysteem** aanjagen.

Van natuurinclusief gedrag naar social tipping point

Op het gebied van natuurinclusiviteit wordt duidelijk dat het niet voldoende is om natuurinclusieve producten enkel te selecteren. Het gaat om hoe die keuzes worden ingebed in de praktijk: duidelijke definities, zichtbare communicatie, proeverijen, heldere eisen, verhalen die gasten meenemen, en het monitoren van de resultaten. Zulke stappen maken natuurinclusiviteit tastbaar en zetten aan tot gedragsverandering. Het verschuiven van de sociale norm richting een **social tipping point** van 25%. Zodra je die 25% namelijk mee hebt, volgt de rest.

Samenwerking als succesfactor

Of het nu gaat om literatuuronderzoek, input van experts of inspirerende praktijkcases, steeds opnieuw blijkt dat **samenwerking in de keten** de sleutel is tot succes. Directe contacten met boeren, telers en leveranciers vergroten transparantie over de producten,



bevorderen eerlijke prijsstelling en creëren ruimte voor innovatie. Bij deze samenwerking gaat het ook om het **zoeken naar overeenkomsten en gemeenschappelijke doelen**: iedereen wil lokale boeren steunen, een mooie omgeving behouden, bloemen en biodiversiteit stimuleren, en lekker eten aanbieden. Het benadrukken van dit positieve gedeelte verhaal verbindt partijen en versterkt gezamenlijke initiatieven.

Publieke organisaties kunnen dit versterken door in **gesprek te gaan met de markt, kleinere partijen/coöperaties een kans te bieden**, en te **vragen naar mogelijkheden en die actief mee te nemen in aanbestedingen**. Deze gezamenlijke inspanning vergroot het volume van natuurinclusief aanbod en draagt bij aan bredere maatschappelijke impact.

Slimme aanbestedingen maken het verschil

Het inkoopproces speelt hierin ook een belangrijke rol. **Goed doordachte aanbestedingen realiseren natuurinclusieve ambities**, terwijl te strikte, vage of inflexibele eisen innovatie juist beperken. Flexibele contracten, natuurinclusieve KPI's, ruimte voor innovatiebudgetten en samenwerking met cateraars helpen om natuurinclusieve doelen niet alleen ambitieus te formuleren, maar ook daadwerkelijk **samen successen te boeken!**

Een realistische kanttekening

Natuurinclusieve catering biedt veel kansen en levert een belangrijke bijdrage aan natuurinclusief boeren en gedragsverandering, maar **in de praktijk roept de invoering soms weerstand op**. Zo ervaren groothandels bijvoorbeeld het werken met extra leveranciers als een logistiek probleem: meer routes, meer afspraken en meer complexiteit. Ook boeren vinden de stap naar natuurinclusief soms ingewikkeld, omdat zij gevraagd kunnen worden naar verschillende certificeringen en keurmerken die niet altijd aansluiten bij hun huidige praktijk. Het is belangrijk om dit soort kanttekeningen mee te nemen bij de planning en uitvoering, zodat

keuzes realistisch, haalbaar en effectief blijven. **Open en regelmatige communicatie** helpt hierbij: door zorgen vroegtijdig te bespreken en samen oplossingen te zoeken, kunnen organisaties samen inspelen op obstakels. Zo ontstaat ruimte om stap voor stap natuurinclusieve oplossingen in te voeren.

Een geïntegreerde aanpak

De conclusie die hieruit volgt, is dat natuurinclusieve catering geen kwestie is van één maatregel of productcategorie, maar van een **geïntegreerde aanpak** door het management en de afdelingen inkoop en duurzaamheid. Organisaties die bereid zijn te experimenteren, flexibel te blijven en te innoveren, spelen een grote rol in de verduurzaming van de catering, en daarmee van de gehele voedselsector.

Elke stap telt

Daarnaast benadrukt deze gids dat iedere stap telt. Zelfs **kleine aanpassingen op hoge impactproducten** in menu's, inkoop of samenwerking kunnen opgeteld leiden tot **grote effecten** voor natuurinclusiviteit en maatschappelijke impact. Door de inzichten, tips en handvatten uit deze gids toe te passen, kunnen organisaties hun rol in de transitie naar **natuurinclusieve catering maximaal** inzetten. Zo wordt niet alleen bijgedragen aan een **toekomstbestendig voedselsysteem**, maar ook aan een natuurinclusieve cultuur van bewust en natuurinclusief handelen binnen organisaties. Die cultuur kan vervolgens weer een **rimpeleffect** hebben op de duurzame keuzes en beslissingen die binnen de organisatie gemaakt worden!



Cornelis Mosselman: van gezonde bodem naar gezonde samenleving

Cornelis Mosselman is akkerbouwer op Goeree-Overflakkee en stapte in 2018 volledig over op regeneratieve landbouw. Hij nam afstand van monocultuur, zware machines en kunstmest en richtte zijn bedrijf in op strokenteelt, bodemherstel en biodiversiteit. Zijn ambitie: gezond voedsel produceren én bijdragen aan een levende bodem, een rijker landschap en een veerkrachtige landbouwsector.



Regeneratief boeren als toekomstvisie

“Niet alleen gezond eten uit een gezonde bodem, maar ook bijdragen aan een gezonder en mooier Nederland.” Voor Cornelis gaat regeneratief boeren verder dan duurzaam produceren. Het betekent werken aan een gezonde bodem, meer biodiversiteit en smaakvolle producten, en tegelijkertijd samen bouwen aan een mooier Nederland. Hij is ervan overtuigd dat de bodem zelf binnen tien jaar zal laten zien dat deze aanpak de juiste weg is.

Volume en relatie

Voor Cornelis zijn volume en relaties twee onmisbare pijlers die elkaar versterken. Voldoende volume is nodig om efficiënt te kunnen werken en investeringen in opslag, verwerking en logistiek rendabel te maken. Op landelijk niveau wordt gewerkt aan het oprichten van een coöperatie; daarvoor is volume nodig. Momenteel zijn er bioboeren aan het terugschakelen, omdat ze de afzet niet kwijtraken. Volume heeft dus veel impact.

Ook heel belangrijk zijn de relaties: door verbinding te leggen tussen boer, verwerkers, cateraars, koks en consumenten ontstaat wederzijds begrip én ruimte om samen stappen te zetten richting natuurinclusieve en regeneratieve landbouw.

Kansen in de keten

In de huidige keten ziet Cornelis volop kansen voor verbetering. Boeren dragen nu vaak de hoogste kosten, terwijl subsidies ingewikkeld en niet altijd passend zijn. Ook worden producten regelmatig afgekeurd omdat ze niet aan strikte specificaties voldoen (waste). Bij wortels betekent dit dat soms wel 50% van het volume niet voor een redelijke prijs de markt op gaat.

“De nadruk ligt op kilo’s en schoonheid in plaats van smaak en nutriënten, moet dat niet andersom?”

Toch zijn die afgekeurde wortels allesbehalve waardeloos. Voor soep, stoof of andere bereidingen zijn kleinere of kromme wortels juist prima geschikt. Door specificaties te verruimen en meer variatie toe te laten, kan een veel groter deel van de oogst benut worden. Dat zorgt voor minder verspilling, een sterker verdienmodel voor de boer én een eerlijker keten.

TIPS

- **Afnamegarantie** – Door langer lopende afnameafspraken te maken of afnamegarantie te bieden, kan de boer efficiënter werken en investeren in opslag en verwerking.
- **Ruimere specificaties** – Accepteer ook kromme, grotere of kleinere producten, zodat meer van de oogst benut kan worden en verspilling vermindert.
- **Ga in gesprek** – Betrek de boer bij keuzes over specificaties, volumes en logistiek; samen ontstaan werkbare oplossingen.
- **Deel kosten en risico’s** – Leg niet alle lasten bij de boer, maar ondersteun bijvoorbeeld in de opstartfase of bij investeringen.
- **Bouw langdurige relaties op** – Kies voor partnerschap en continuïteit in plaats van keuzes te maken op korte termijn, zodat regeneratief boeren rendabel kan worden.



Bekijk video >

3. Het complete plaatje: de 3 fasen van het inkoopproces

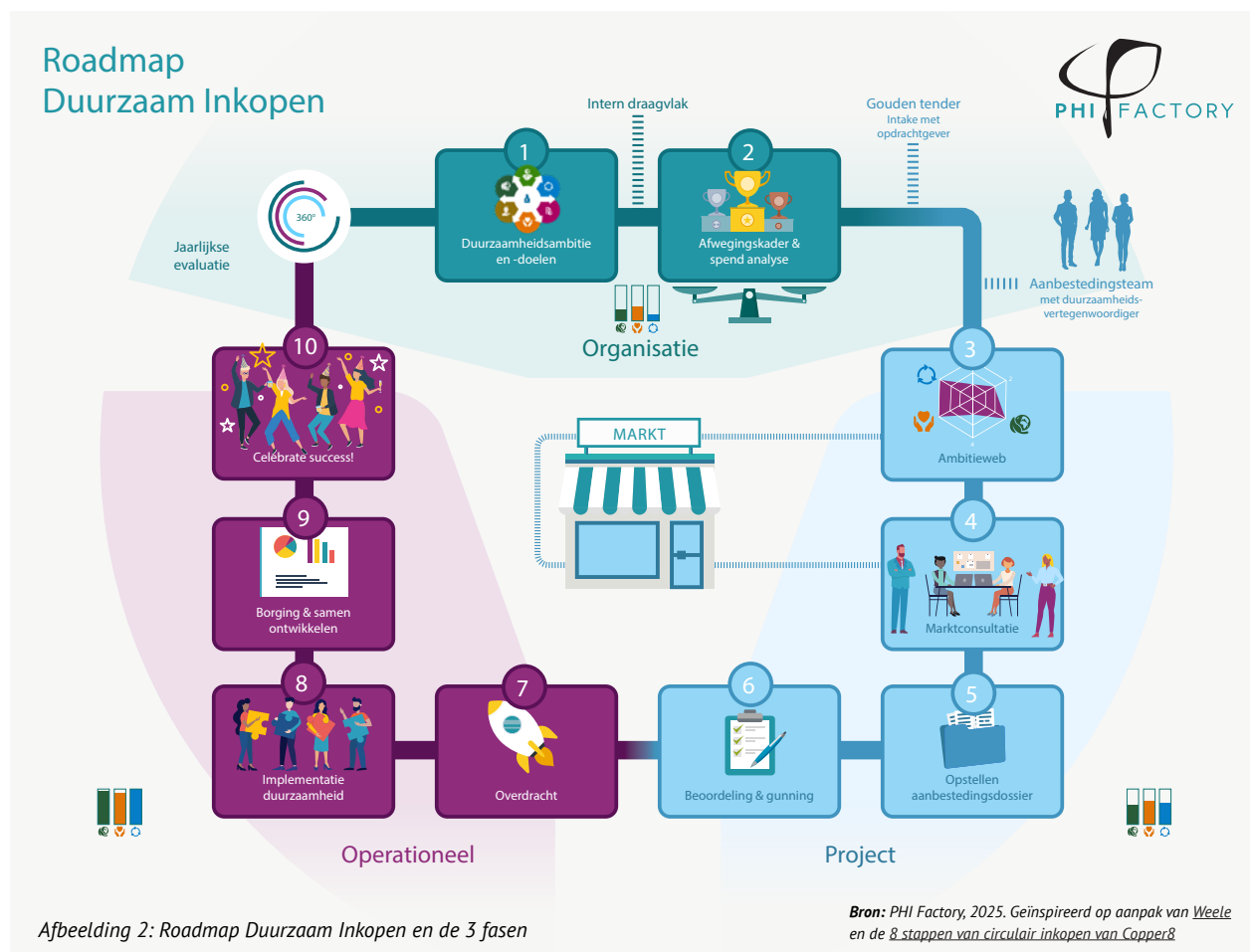
Inkoop focust zich vaak op de projectfase - het moment waarop de leidraad, het programma van eisen en de criteria vorm krijgen, met de gunning als resultaat. In de realiteit moet inkopen echter veel breder worden gezien. Het echte verschil maak je in de drie samenhangende fasen: organisatie-, project- en uitvoeringsfase.

Afbeelding 1 geeft een tijdsindicatie van de fasen in het complete proces. In afbeelding 2 worden de fasen binnen het proces verder ingevuld.

Op de volgende pagina's duiken we dieper in elke fase. Met concrete tips, valkuilen om te vermijden, en verhalen van organisaties die de sprong succesvol hebben gemaakt.



Afbeelding 1: Tijdsindicatie van de 3 fasen



Afbeelding 2: Roadmap Duurzaam Inkopen en de 3 fasen

Bron: PHI Factory, 2025. Geïnspireerd op aanpak van Weele en de 8 stappen van circulair inkopen van Copper8

4. De organisatiefase: jouw fundament voor succes

De organisatiefase vormt de stevige basis voor je inkoopproces. Hier bepaal je niet alleen wát je wilt, maar ook hóe je dit gaat bereiken. Dit is jouw gouden kans om cateringambities te koppelen aan organisatiedoelen en alle puzzelstukjes op hun plaats te leggen - nog voordat de echte aanbesteding begint. Ken je eigen organisatie en speel slim in op politieke sensitiviteit: een enthousiast team kan goede plannen hebben, maar impact ontstaat pas als je weet hoe je die plannen écht voor elkaar krijgt. Ontdek wie je intern moet betrekken, speel in op besluitvormingsmomenten en zet je plannen om in resultaten.

Start met weten waar je staat

Een nulmeting van de huidige impact vormt het startpunt voor verdere verbetering. Deze laat zien hoe de catering op dit moment presteert op thema's als lokale producten, natuurinclusiviteit en biodiversiteit. Zo wordt zichtbaar waar kansen liggen om verder te verduurzamen. Een goed onderbouwde nulmeting biedt houvast en helpt om intern draagvlak te creëren.



TIPS

Een cateringvisie ontwikkelen als een aanbesteding gestart is, is extra uitdagend. Zorg dat deze klaar is voordat het aanbestedingstraject begint.

Maak de verkennende ambitiesessie met het aanbestedingsteam onderdeel van het aanbestedingsproces, zodat in de aanloop naar de aanbesteding al een richting is bepaald en draagvlak ontstaat.

Een laagdrempelige marktverkenning is ook mogelijk, en zelfs eenvoudiger, als er geen tender loopt. Ga bij de marktpartijen langs of bel deze en informeer dat er een tender aankomt. Veel kleine, lokale partijen kijken niet op Tenderd.

Vertaal ambities naar concrete doelen

Vervolgens stel je doelen vast die écht aansluiten bij de doelen en behoeftes van jouw organisatie. Denk aan gezonde voeding, lokaal inkopen of sociale inclusie. Zorg dat deze doelen strak onderbouwd zijn - zo kun je ze later helder terug laten komen in je aanbesteding en scheppen ze duidelijkheid voor inschrijvers.

Gebruik je vrijheid

Het mooie van de organisatiefase? Je bent nog niet gebonden aan juridische barrières. Maak optimaal gebruik van die vrijheid! Toets laagdrempelig je organisatorische doelen, stel begrippen scherp en zorg dat iedereen dezelfde taal spreekt. En voor zover er wel juridische kaders of regels zijn, onderzoek deze en ga erover in gesprek. Vaak blijkt er ruimte voor een flexibele interpretatie. Vergeet niet om je interne opdrachtgever en budgethouder mee te nemen in dit proces. Hun commitment nu is essentieel voor steun in alle volgende fases.

Jouw checklist voor een vliegende start:

Gebruik onderstaande checklist in de voorbereiding op de start van je aanbesteding:

- ☐ **Heldere definities** - Je hanteert duidelijke definities voor vakinhoudelijke termen, zodat iedereen dezelfde taal spreekt.
- ☐ **Intern draagvlak geregeld** - Er is draagvlak om de aanbesteding natuurinclusief in de markt te zetten. De interne opdrachtgever en andere stakeholders staan achter je.
- ☐ **Natuurinclusieve ambities en doelen helder** - het is kristalhelder welke doelen je organisatie nastreeft en hoe catering hieraan bijdraagt.
- ☐ **Aanbestedingsteam gevormd** - Vorm een compleet aanbestedingsteam met een inkoper, materiedeskundige, contractmanager, projectbegeleider/ procesbegeleider en een medewerker uit de operatie. Zorg ervoor dat de contractmanager van het cateringcontract vanaf het begin bij het aanbestedingsproces betrokken is, bijvoorbeeld door deze onderdeel uit te laten van het aanbestedingsteam.
- ☐ **Afwegingskader & spend-analyse uitgevoerd** - Je weet waar je geld naartoe gaat en hebt een afweging gemaakt waar je jouw tijd en budget inzet om impact te maken.

Organisatiefase - de 6 succesfactoren

De beste aanbestedingen starten dus met een gedegen voorbereiding - dat hebben we keer op keer gezien bij koplopers in natuurinclusieve catering. Tegelijkertijd zagen we organisaties struikelen over dezelfde obstakels: vage begrippen, gebrekkig draagvlak, vrijblijvende beloften, het verwarren van korte ketens met lokale ketens, het ontbreken van intrinsiek gemotiveerde projectleiders en het niet verkennen van de markt.

Daarom verkennen we nu zes cruciale bouwstenen die de slagingskans van jouw aanbesteding vergroten. Per succesfactor laten we zien wat de kans is dat die zich voordoet, hoe je dit slim aanpakt en welke praktische tips je direct kunt toepassen om niet in bekende valkuilen te trappen. In de organisatiefase behandelen we de volgende succesfactoren:

1. Heldere definities
2. Stevig draagvlak bestuur
3. Natuurinclusieve producten
4. Korte keten vs. lokaal
5. Intrinsiek gemotiveerde projectleider
6. Ken de markt

Succesfactor 1: Heldere definities

De kans:

Mensen interpreteren duurzame begrippen zoals "lokaal" verschillend – de ene denkt aan provinciale producten, de andere aan Nederlandse. Dit leidt tot verwarring in het aanbestedingsproces en inschrijvingen die niet vergelijkbaar zijn.

Zo pak je het aan:

- Stel vooraf definities vast voor alle duurzame begrippen die je gebruikt.
- Bepaal bijvoorbeeld of 'lokaal' betekent: binnen 50 km, provinciaal, of Nederland.
- Communiceer deze keuzes helder in je aanbestedingsdocumenten en zorg dat alle leveranciers dezelfde taal spreken.



Tip: Gebruik bestaande definitiekaders als uitgangspunt – dit bespaart tijd en zorgt voor herkenbare standaarden. Stel een duidelijke begrippenlijst op die je organisatie breed kunt (her)gebruiken en toepassen.

Hieronder staan een aantal voorbeelden van definities die gebruikt zouden kunnen worden:

Natuurinclusief (De Tuin van Holland): De mate waarin maatschappelijke en economische activiteiten 'verweven' zijn met de natuur. Dit houdt in dat bij de uitvoering van de activiteiten (en ook van tevoren, bij de besluitvorming erover) goed rekening is gehouden met de natuur. Met als doel het voorkomen van 1) natuurschade, 2) het benutten van natuurlijke kansen en het 3) verbeteren van natuurkwaliteit.

Lokaal (Gemeente Rotterdam): De gemeente Rotterdam heeft voor de definitie van lokaal verwezen naar het [Benchmarkrapport Green Deal Catering Overheidslocaties](#). Hierin wordt een product lokaal beschouwd als de productie in Nederland is en als er maximaal één tussenschakel tussen producent en consument is in de keten.

Seizoensgebonden: Seizoensgebonden eten houdt in dat je producten consumeert die op hun natuurlijke piekmomenten geoogst, gemaakt of geslacht worden.

Succesfactor 2: Stevig draagvlak bestuur

De kans:

Natuurinclusieve cateringprojecten falen vaak doordat het bestuur of de directie niet volledig achter de plannen staat. Zonder topsteun worden ambitieuze natuurinclusieve eisen tijdens het proces afgezwakt of helemaal geschrapt wanneer er weerstand of hogere kosten komen.

Zo pak je het aan:

- Bepaal bestuurlijk de regie: eigen beheer geeft grip maar vraagt expertise; een cateringcontract ontzorgt maar vraagt borging in KPI's.
- Zorg dat je aanbesteding direct voortkomt uit het vastgestelde duurzaamheidsbeleid van je organisatie.
- Maak de koppeling tussen organisatieambities en cateringdoelen expliciet in je aanbestedingsdocumenten.
- Formuleer niet alleen functionele eisen, maar ook de bredere ambities die je wilt bereiken en onderbouw deze met verwijzingen naar bestaande beleidsdocumenten of initiatieven zoals [Green Deals](#).



Tip: Start met een gesprek met je bestuur of directie over hoe catering kan bijdragen aan jullie organisatiedoelen. Stel een eenduidige cateringvisie op als die er nog niet is en laat deze officieel vaststellen. Pak in het visiedocument ook de ruimte om je eigen visie op natuurinclusieve catering mee te nemen. Dit zorgt ervoor dat je tijdig een sterk verhaal hebt wanneer er discussie ontstaat over duurzame keuzes of meerkosten, de beslissers hebben zelf de richting bepaald.

Voorbeeld: het Visiedocument eten en drinken bij Rijkswaterstaat is [hier](#) te lezen.

Voorbeeld: stel je hebt als organisatie het doel om natuurinclusiviteit te stimuleren. Dit kun je in de aanbesteding bijvoorbeeld vertalen naar de eis dat minimaal 70% van de groenten en fruit afkomstig is van lokale telers die natuurinclusieve landbouw toepassen. Daarmee versterk je de biodiversiteit in de regio en ondersteun je boeren die natuurinclusief telen.



Succesfactor 3: Natuurinclusieve producten

De kans:

Veel inkoopopdrachten vragen vaak om 'duurzame producten' zonder concrete volumes of verificatiemogelijkheden te benoemen. Dit leidt tot vrijblijvende beloftes van leveranciers die achteraf niet controleerbaar of afdwingbaar zijn.

Zo pak je het aan:

- Specificeer precies welk assortiment natuurinclusieve producten je wilt, inclusief concrete volumes per productgroep (zoals aardappelen, groenten en fruit (AGF)) die je baseert op historische gegevens. *Goed nieuws: bij veel natuurinclusieve boeren zijn de volumes inmiddels al beschikbaar, en er zijn volop ontwikkelingen om nieuwe initiatieven te erkennen en verder te professionaliseren.*
- Vraag leveranciers om een overzicht van hun assortiment (wat ze willen gaan aanbieden) met duidelijke percentages natuurinclusief.
- Gebruik inspirerende voorbeelden, zoals [Hoeve Biesland](#), [Oogst, Boerschappen, Landzicht](#) en [Heerlijk van Dichtbij](#).
- Om naleving te borgen kan gebruik gemaakt worden van officiële certificeringen en methodes, zoals [SKAL](#), [PlanetProof](#) of verificatiekaders als [Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw](#) en [Boeren Natuurlijk](#).
- Maak naleving contractueel afdwingbaar, bijvoorbeeld met boetes of andere consequenties bij het niet halen van de afgesproken percentages.



Tip: Maak het een win-win: naast boetes voor te weinig natuurinclusieve producten, bouw ook beloningen in voor leveranciers die meer leveren dan afgesproken. Vraag in je uitvraag expliciet om transparantie over herkomstlanden en effecten op biodiversiteit, dit scheidt direct de serieuze leveranciers van de meepraters.

Voorbeeld: voor het inzichtelijk maken van AGF-producten is het initiatief [Boeren Natuurlijk](#) van [MVO Nederland](#). Dit landelijk collectief ondersteunt boeren bij het toepassen van natuurlijke en regeneratieve landbouwmethoden. Door samen te werken met cateraars en voedselproducenten wordt inzichtelijk welk aandeel van de geleverde AGF-producten biologisch of natuurinclusief is.



Succesfactor 4: Korte ketens vs. lokaal

De kans:

Lokaal inkopen gaat over meer dan alleen transportkilometers verminderen. Het draait om het gezond houden van je eigen leefomgeving: meer biodiversiteit, schoon water, geen gif in lucht, water en producten. 'Eet je eigen leefomgeving gezond', dat is waar lokaal cateren om draait. Lokale, natuurinclusieve productie versterkt de natuur om de hoek en geeft meer grip op de keten en zekerheid over hoe producten daadwerkelijk geproduceerd zijn.

'Korte ketens' worden vaak verward met 'lokaal inkopen', en men denkt al snel dat beide leiden tot lagere milieukosten. WUR-onderzoek toont echter aan dat korte ketens beperkte milieu-impact hebben: halflege transportbusjes kunnen zelfs minder duurzaam zijn dan volle vrachtauto's van groothandels. (Vervelde, 2025).

Zo pak je het aan:

Juridisch onderbouwen

- Neem lokaal op in de doelstelling van je aanbesteding als kwaliteitscriterium of sociaal gunningscriterium, niet als duurzaamheids-/milieucriterium. Het kan juridisch lastig te onderbouwen zijn om het aantal kilometers te verbinden aan uitstoot. Zoek het bijvoorbeeld in het stimuleren van de korte ketens en economische of maatschappelijke meerwaarde.
- Geef invulling aan lokaal door het te laten aansluiten bij het beleid en de doelstellingen van je organisatie en de kaders van je juridische afdeling.

Koppel lokaal aan biodiversiteit en korte ketens

- Verbind lokaal aan natuurinclusieve productie en biodiversiteit vergroting.
- Door meer zicht te hebben op de keten, hoe en waar producten geproduceerd worden, krijg je meer grip en zekerheid over de kwaliteit en impact.

Logistiek slim inregelen

- Neem logistiek op bij het gunningscriterium milieu-impact. Denk hierbij aan lokale distributiecentra en samenwerking met lokale partners.
- Let op volumes, bundeling en efficiënt transport, deze factoren zijn bepalend voor het beperken van milieu-impact.

Focus op haalbare productgroepen

- Kies productgroepen waar lokaal haalbaar en effectief is, zoals zuivel, kruiden of seizoensgroenten.



Tip 1: Onderbouw goed waaróm je lokaal wilt inkopen: gaat het om biodiversiteit, korte ketens, of regionale economie? Een heldere visie helpt je juridisch sterk te staan. Houd er rekening mee dat lokaal juridisch lastig kan zijn; het verschilt per organisatie hoe hiermee wordt omgegaan.



Tip 2: Bij lokaal inkopen gaat het om de teeltlocatie, niet om het vestigingsadres van de leverancier. Vraag hier specifiek naar. Let ook op dat verdere verwerking (wassen, snijden) vaak elders gebeurt, wat de afstand en dus de milieuwinst beïnvloedt.



Tip 3: Combineer lokaal met korte keten, transparantie, versheid producten, herkomst en milieuwinst/ biodiversiteitswinst. Geef een richtlijn op het aantal kilometers in plaats van een vast aantal kilometers. Meer grip (door transparantie) op de keten geeft meer zekerheid over de impact van je inkoop.

Voorbeeldtekst uit aanbesteding 'Voeding justitiabelen' Dienst Justitiële Inrichtingen:

Opdrachtgever wil een positieve impact (sociaal, economisch en op duurzaamheidsgebied) op de nabije omgeving van de Locaties stimuleren. Inschrijver beschrijft in welke mate hij lokale ondernemers en voedselproducenten inzet voor het uitvoeren van de opdracht om zo de regionale binding te versterken. In de beschrijving wordt ten minste ingegaan op de volgende onderwerpen:

- Op welke wijze versterkt Inschrijver de regionale binding van een Locatie met haar omgeving?
- Welke lokale ondernemers worden ingezet in het uitvoeren van de opdracht?
- Van welke 'korte ketens' maakt Inschrijver gebruik voor het uitvoeren van de opdracht?
- Wat kan Inschrijver 'binnen de muren' van de justitiële inrichtingen organiseren/faciliteren aan voedselproductie?

Succesfactor 5: Intrinsiek gemotiveerde projectleider

De kans:

Duurzame cateringprojecten sneuvelen vaak door gebrek aan een toegewijde projectleider die de ambities levend houdt tijdens het hele proces. Zonder iemand die enthousiast en overtuigend het voortouw neemt, verzanden goede plannen in bureaucratie en weerstand.

Zo pak je het aan:

- Wijs expliciet iemand aan als duurzame catering-projectleider, specifiek iemand met intrinsieke motivatie voor het onderwerp. Dit kan een inkoper zijn, duurzaamheidsadviseur of facilitair manager.
- Geef deze persoon het mandaat en de middelen om bestuur, team en stakeholders te verbinden en draagvlak te creëren.



Tip: Zoek iemand die vanuit overtuiging werkt, niet alleen vanuit functie. Deze persoon moet kunnen enthousiasmeren, weerstand kunnen ombuigen, kritische vragen stellen en ambities concreet kunnen maken. Zorg dat er naast deze projectleider ook breder teamdraagvlak is.

Voorbeeld: Zie de volledige uitgewerkte casus van de Gemeente Rotterdam op [pagina 15](#).

Succesfactor 6: Ken de markt

De kans:

Door in de organisatiefase in gesprek te gaan met lokale en natuurinclusieve leveranciers, ontdek je wat zij kunnen betekenen voor jouw organisatie. Je leert wat zij kunnen leveren en wat zij nodig hebben om succesvol in te schrijven. Zo leg je de basis voor een aanbesteding waarin waardevolle partijen écht mee kunnen doen.

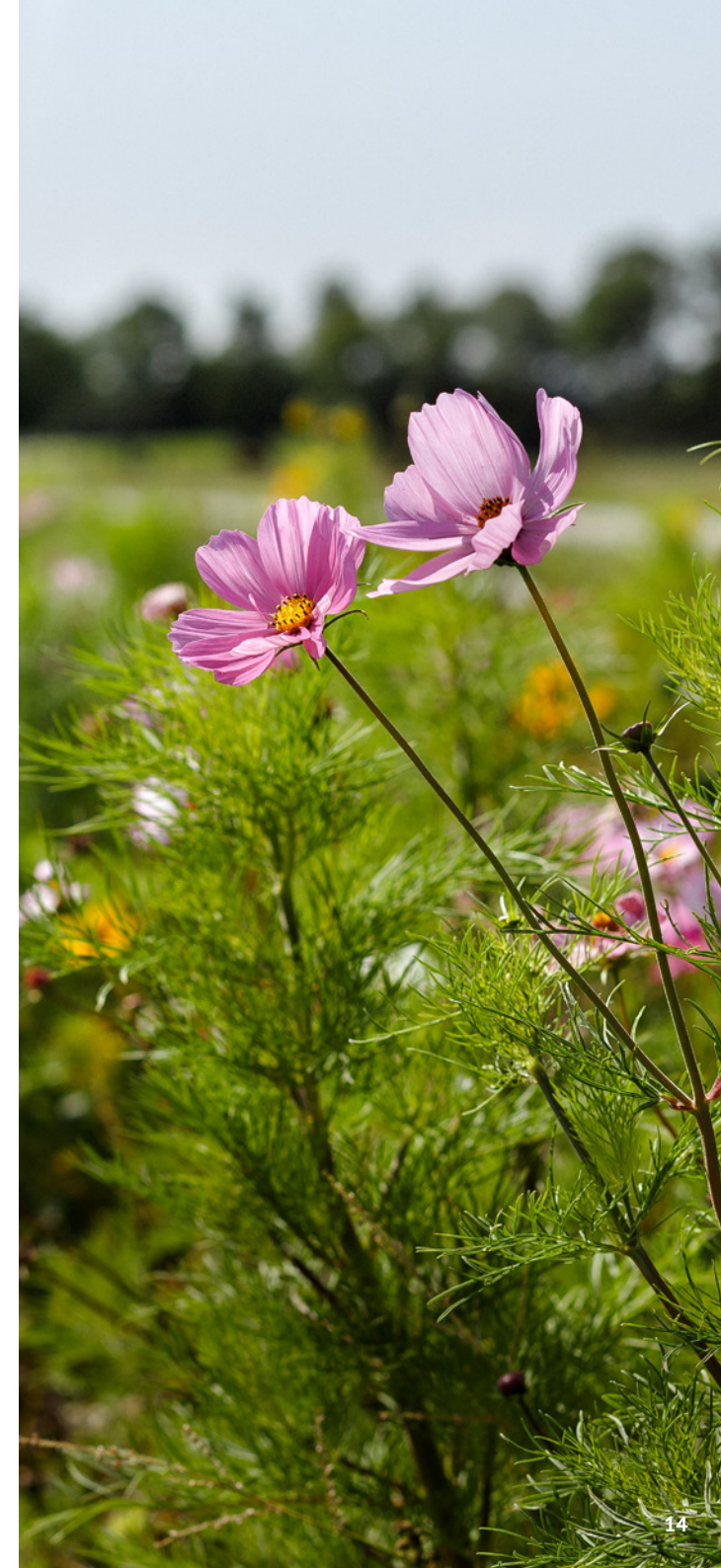
Zo pak je het aan:

- Start ruim voor je aanbesteding met een marktoriëntatie.
- Bezoek lokale leveranciers persoonlijk en ontdek hun mogelijkheden en beperkingen. Leg duidelijk uit wat deelname voor hen en voor jouw organisatie kan opleveren en vraag wat zij nodig hebben om succesvol in te schrijven en te leveren.
- Betrek het hele aanbestedingsteam en beslissers bij deze marktgesprekken om realistische verwachtingen te scheppen.
- Documenteer wat je leert en vertaal deze inzichten naar concrete aanpassingen in de aanbestedingsstrategie.



Tip: Balanceer natuurinclusieve ambities met operationele en financiële haalbaarheid. Een persoonlijk gesprek leert je meer dan tien inschrijvingen - en leveranciers waarderen de moeite die je neemt om hun verhaal te begrijpen.

Voorbeeld: Zie de volledige uitgewerkte ketenplaat in [hoofdstuk 7](#).



Gemeente Rotterdam zet de toon: van ambitie naar actie op 160 locaties

In 2024 waagde gemeente Rotterdam een gedurfde zet: veertien bedrijfsrestaurants, 160 bezorglocaties, banqueting en koffiecorners bundelen in één Europese aanbesteding. Niet zomaar een inkoopopdracht, maar een missie om duurzaamheid, betaalbaarheid en gezondheid samen te laten werken.



De aanpak die het verschil maakt

Het begon met een ambitieweb sessie waarin programmamanagers uit verschillende domeinen samenkwamen. De vraag was simpel maar krachtig: hoe kunnen we via deze aanbesteding échte impact maken? Circulariteit, gezondheid en lokaal kwamen als onbetwiste winnaars naar voren.

“We wilden niet een standaard cateringaanbesteding. We wilden écht impact maken”, vertelt Rico Berveling, strategisch adviseur duurzaamheid. Die impact werd tastbaar door het eigen [RotterBammetje](#) van Het Nieuwe Nassen voor te schrijven en voor lokale definities te verwijzen naar het [EU-proof Benchmarkrapport Green Deal Catering](#).

De gemeente Rotterdam maakt een onderscheid tussen lokale producten en lokale ondernemers. Onder lokale producten vallen producten die in Nederland zijn geproduceerd, terwijl lokale ondernemers bedrijven zijn met een vestigingsadres in Rotterdam.

Eén perceel met lokale partners

Rotterdam koos bewust voor één perceel, waarbij alle inschrijvers werd gevraagd om zoveel mogelijk samen te werken met lokale (sociale) partners. “Een voorbeeld hiervan is Shareaty: waarbij we Shareaty soepen verkopen in onze restaurants om geld voor hen op te



[Bekijk aanbesteding >](#)

halen en tegelijkertijd overschotten van groenten weer terug gaan naar Shareaty. Ook samenwerkingen met bekendere partijen zoals Boerschappen, Lokalist en Rechtstreeks helpen met lokaal impact maken.”

Concrete resultaten

Het contract dat eruit kwam, maakt ruimte voor experimenten met startups, eist transparantie in de voedselketen en realiseert directe maatschappelijke impact. Via een social-returnverplichting van vijf procent en Rotterdam Inclusief komen 35 mensen aan het werk. KPI's worden na contractering vastgesteld via gemonitord.

Rico benadrukt dat aandachtig lezen en goed begrijpen van de uitvraag essentieel is om succesvol in te schrijven en echte impact te maken.

“De beste lezer wint de aanbesteding.”

TIPS



- **Vroege betrokkenheid** - Neem collega's mee naar beurzen zoals Horecava, Gastvrij Rotterdam of de Food Inspiration Days, waar innovaties en trends worden gepresenteerd, en bezoek boeren of regionale collectieven.
- **Eigen initiatieven voorschrijven** - Schrijf producten voor waar je organisatie zelf initiatief voor nam, zoals het RotterBammetje in het geval van de gemeente Rotterdam.
- **Ambitiweb gebruiken** - Bepaal in samenspraak met je collega's van andere beleidsdomeinen de prioritaire duurzame thema's. Een [ambitiweb](#) is hiervoor een goede tool.
- **EU-proof definities** - Verwijs voor definities naar erkende rapporten zoals het [Benchmarkrapport Green Deal Catering](#). De gemeente Rotterdam heeft voor de definitie van lokaal de definitie uit dit rapport aangehouden.
- **Realistische groeimodellen** - Hoewel natuurinclusieve en biologische landbouw nog niet altijd grootschalig beschikbaar is en soms duurder lijkt, kun je met groeimodellen de kosten beheersbaar houden en in stappen bijdragen aan een natuurinclusief voedselsysteem.
- **Experimenteeruimte** - Maak ruimte voor experimenten met innovatieve producten van startups en veranker dit in het contract. Zoek hierbij ook actief de samenwerking op met de leveranciers om te blijven vernieuwen.
- **Transparantie eisen** - Hoe korter de keten, hoe beter inzichtelijk is waar producten vandaan komen en hoe prijzen tot stand komen. Dat maakt de samenwerking stabiel en verkleint de kans op plotselinge prijschommelingen. Neem 'transparantie' op in de eisen/criteria.

5. De projectfase: het hart van je project

Vroeg starten

Je nieuwe aanbesteding start meestal een aantal maanden voor het aflopen van het huidige contract. Voor complexe cateringaanbestedingen plan je minimaal een jaar vooruit - afhankelijk van je organisatie en het aantal locaties.

Nu begint de echte projectfase: je gaat ambities vertalen naar concrete aanbestedingsdocumenten. Hoe ga je met de nieuwe dienstverlening en partnership je natuurinclusieve doelstellingen bereiken? Hier bepaal je de eisen, criteria en contractbepalingen die het verschil gaan maken.

Focus is koning

Natuurinclusief kan binnen catering vele vormen aannemen. Begin deze fase daarom met een ambitiewebsessie - hier bepaal je direct je strategie voor de aanbesteding. Monitor je ambitie gedurende het hele proces. Zorg dat deze niet verwatert bij het opstellen van het dossier - dat gebeurt vaker dan je denkt.



TIPS

Geef inschrijvers ruim de tijd, minimaal 2, en liever 3 maanden om een goede inschrijving voor te bereiden. Vermijd publicatie vlak voor een vakantieperiode.

De markt als partner

Zie de markt als gelijkwaardige partner vanaf dag één. Door marktpartijen vroeg te betrekken krijg je betere inzichten in mogelijkheden, innovaties en beperkingen. Zo sluiten ambitie en praktijk naadloos op elkaar aan. Doe daarom vóór de opstart van de projectgroep aanbesteden een marktoriëntatie: dit biedt een informele manier om met marktpartijen in gesprek te gaan. Zodra de projectgroep start, treedt de aanbestedingswet in werking en kan je alleen nog formeel communiceren met leveranciers. Deze vroege marktinteractie kan heel laagdrempelig: een paar belletjes of een publicatie op TenderNed en je hebt al waardevolle input. Houd er wel rekening mee dat veel natuurinclusieve leveranciers TenderNed niet actief volgen. Juist daarom is het belangrijk om actief het gesprek met potentiële leveranciers aan te gaan.



Overweeg een gunningscriterium op basis van een praktijkcase waarbij je inschrijvers uitdaagt een pijnpunt vanuit het huidige contract op te lossen. Zo toets je de creativiteit van een inschrijver, en krijgen zij ook direct inzicht in real-life problemen.

Jouw checklist voor de projectfase:

Gebruik onderstaande checklist in de voorbereiding op de start van je aanbesteding:

- ☐ **Strategische basis met het ambitiweb** - Organiseer zo vroeg mogelijk een ambitiewebsessie om je natuurinclusieve cateringstrategie vorm te geven
- ☐ **Betrek de markt** - Groot, klein, fysiek of online: maak gebruik van de kennis en ervaring van de markt.
- ☐ **Borg natuurinclusieve keuzes in het aanbestedingsdossier** - Eis of Gunningscriterium: maak de afweging wat je eist, en wat je wenst. Let hierbij op dat eisen ook daadwerkelijk geborgd moeten worden tijdens de uitvoering en dat wensen voldoende onderscheidend vermogen moeten hebben om objectief beoordeeld te kunnen worden.
- ☐ **Beoordeling en gunning op basis van objectieve criteria** - Laat natuurinclusiviteit minimaal 30% meewegen en betrek iemand met inhoudelijke expertise, zodat goede inschrijvingen herkend en op juiste waarde beoordeeld worden.

Projectfase - de 10 succesfactoren

De projectfase is waar ambities concreet worden. Nu ga je je ambities vertalen naar concrete aanbestedingsdocumenten die leveranciers daadwerkelijk kunnen begrijpen en uitvoeren. We zien organisaties die deze fase goed aanpakken systematisch betere resultaten behalen, terwijl anderen vastlopen in onduidelijke eisen en onrealistische verwachtingen.

Daarom belichten we nu tien essentiële succesfactoren die het verschil kunnen maken. De succesfactoren zijn wederom opgebouwd in de kansen, de aanpak en afsluitend een praktische tip. In de projectfase behandelen we de volgende succesfactoren:

1. Houd aanbestedingen flexibel
2. Interactie tijdens het inkoopproces
3. Aanbestedingsprocedure
4. Percelenregeling
5. Wees selectief met keurmerken
6. Innovatiebudget
7. Lokale samenwerkingen stimuleren
8. Contractueel groeipad, doelen en vrijheid
9. Betrek de kok
10. Kosten

Succesfactor 1: Houd aanbestedingen flexibel

De kans:

Starre cateringcontracten maken het onmogelijk om in te spelen op seizoenen, beschikbaarheid van lokale producten en innovatieve duurzame ontwikkelingen tijdens de contractperiode.

Zo pak je het aan:

- Leg niet elk detail vast. Geef cateraars ruimte om binnen duurzame kaders seizoensgebonden keuzes te maken en lokale kansen te benutten. Bouw spelregels in voor aanpassingen en productvervanging.
- Zorg voor kwartaal of halfjaarlijkse evaluaties met tussendoelstellingen die binnen contractgrenzen blijven, zodat je kunt bijsturen met elkaar.



Tip: Flexibele aanbestedingen vragen meer tijd en afstemming, maar voorkomen vastgelopen situaties. Zorg dat je organisatie klaarstaat voor wijzigingen en continue monitoring.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding versproducten LUMC':

"Opdrachtnemer dient één (1) keer per halfjaar een analyse uit te voeren op de top 10 hardlopers binnen het assortiment van het perceel. De analyse is uitgesplitst op kostenplaatsen: de keuken, het restaurant en de catering. De resultaten van de analyses moeten worden gerapporteerd op een niveau dat voldoende inzicht biedt in de samenstelling van de producten.

Deze gegevens moeten minimaal inzicht bieden in de volgende aspecten: - Zout (gram) - Gezonde Vetten (%) - Suiker (gram) - Eiwitten (gram) – Land van herkomst.

Op basis van de verkregen inzichten uit de analyses biedt Opdrachtnemer gezondere alternatieven aan voor de top 10 hardlopers. Dit kan onder meer inhouden dat producten met een hoog zoutgehalte, suikergehalte of ongezonde vetten worden vervangen door gezondere opties.

Inschrijver beschrijft hoe hij dit gaat aanpakken voor het LUMC en voegt een voorbeeldanalyse toe aan de Inschrijving." (LUMC, 2024, p.34).

Succesfactor 2: Interactie tijdens inkoopproces

De kans:

Vertrouwen en transparantie vormen de basis voor het succesvol gezamenlijk doorlopen van het inkoopproces. Benut dan ook de expertise van de cateraars bij de vormgeving van je aanbestedingsstukken, bijvoorbeeld via een marktconsultatie of informatiesessie. Deel financiële risico's waar mogelijk en overweeg gezamenlijke investeringen in duurzame transitie.

Zo pak je het aan:

- Verlaag drempels door aanbestedingsstukken gemakkelijk beschikbaar te maken.
- Benut de expertise van de markt bij vormgeving van de aanbestedingsstukken.
- Maak in het prijzenblad helder welke kosten waarvoor worden gemaakt.
- Deel financiële risico's en overweeg gezamenlijke investeringen.



Tip: Beweeg weg van traditionele verhoudingen naar gelijkwaardige samenwerking. Zoek balans waarbij financieel en innovatief risico eerlijk wordt verdeeld en jullie samen successen boeken

Succesfactor 3: Aanbestedingsprocedure

De kans:

Een standaard aanbestedingsprocedure beperkt de dialoog met leveranciers, waardoor innovatieve (menu) concepten en lokale samenwerkingen niet altijd naar boven komen. Door slim te kiezen voor procedures die gesprek mogelijk maken en ruimte bieden aan kleinere partijen, creëer je kansen voor natuurinclusieve catering. Voorselecties kunnen kleinere, lokale cateraars uitsluiten die juist vernieuwende duurzame oplossingen bieden. Bedenk wat de onderliggende vraag is aan de markt en op welk moment contact gewenst is.

Zo pak je het aan:

Kies procedures of een methodiek die een dialoog mogelijk maken, zoals:

- Rapid Circular Contracting (RCC): Een snelle, iteratieve methode waarbij je met leveranciers samenwerkt om circulaire oplossingen te ontwikkelen. RCC stimuleert innovatie door vroeg en regelmatig in gesprek te gaan.
- Concurrentiegericht dialoog: Biedt ruimte om met geselecteerde leveranciers in dialoog te gaan over oplossingen voordat definitieve inschrijvingen worden gevraagd.
- Mededingingsprocedure met onderhandeling (MPO): Wil je toetsen of je voorstellen reëel zijn? Kies dan voor de MPO. Deze procedure geeft je de mogelijkheid om na ontvangst van inschrijvingen in gesprek te gaan met leveranciers.

Contractvormen en procedures voor meer lokale ruimte:

- Mantelovereenkomst: Hiermee kun je kleinere opdrachten wegzetten en natuurinclusieve producten meer spreiden over verschillende leveranciers.
- Sociale en andere specifieke diensten (SAS): Diensten met een beperkt grensoverschrijdend belang. Cateringdienst en maaltijdbezorgingsdienst staan op deze lijst met CPV codes. Biedt veel ruimte om het aanbestedingsproces naar eigen inzicht in te richten (meestal MVO). De drempelwaarde is €750.000,-.
- Dynamisch aankoopstelsel (DAS): Biedt alle leveranciers, ook lokale voedselproducenten, de kans om makkelijk in te schrijven gedurende de looptijd van het stelsel. De procedure is wel arbeidsintensief.
- Voorbehouden opdrachten: Biedt de mogelijkheid om direct in te kopen bij sociale ondernemingen waar minimaal 30% gehandicapte of kansarme medewerkers werken (artikel 2.82).

Kies de gunningsmethodiek en duurzame gunningscriteria:

- Overweeg de Life Cycle Costing-methodiek (LCC) of true pricing. Hierbij wordt rekening gehouden met de schade die een product aan het milieu toebrengt, in plaats van alleen naar de inkoopprijs te kijken.

- Kies je voor de BPKV-methode (Beste Prijs-Kwaliteitverhouding)? Ga dan voor een 70-30 verhouding (70% kwaliteit, 30% prijs) en neem lokaal en natuurinclusief op als gunningscriterium.
- Maak gebruik van de MVI-criteria tool voor (sub)gunningscriteria en geschiktheids- en uitvoeringseisen.



Tip 1: Bereid marktconsultaties zorgvuldig voor en wees open over je ambities. Gebruik de consultatie om je uitvraag te toetsen bij de markt: ga in gesprek met relevante partijen, vraag of zij met je uitvraag uit de voeten kunnen en welke verbeterpunten zij zien.



Tip 2: Neem voldoende tijd voor de gesprekken en geef leveranciers voldoende ruimte om kwalitatieve inschrijvingen op te stellen.



Tip 3: Onder de EU-drempel (€216.000 voor decentrale overheden) heb je meer vrijheid om de aanbestedingsprocedure zelf in te richten. Afhankelijk van het inkoopbeleid van organisaties ligt de grens tussen enkelvoudig en meervoudig aanbesteden meestal op €50.000. Wanneer je de procedure eenvoudig houdt met minder eisen, krijgen kleinere, natuurinclusieve producenten ook de kans om in te schrijven. De enige voorwaarde is dat de inschrijvingen vergelijkbaar zijn.



Succesfactor 4: Percelenregeling

De kans:

De Aanbestedingswet geeft je concrete mogelijkheden om lokale en sociale ondernemers ruimte te bieden in je aanbesteding. Via de percelenregeling (artikel 2.18 en 2.19) kun je percelen rechtstreeks gunnen aan lokale natuurinclusieve producenten, startups of kleinbedrijven.

Heb je een lokale, natuurinclusieve leverancier op het oog? Dan kun je via de percelenregeling misschien wel 1 op 1 een opdracht gunnen. Denk aan een boerencoöperatie of een online bestel- en transportplatform dat lokale voedselproducenten met elkaar verbindt, zoals Boerschappen of een van de boerencoöperaties. Hiermee geef je korte ketens een zetje in de rug!

Zo pak je het aan:

Je kunt percelen rechtstreeks gunnen wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan:

- Het perceel heeft een geraamde waarde van maximaal €80.000.
- De totale waarde van alle rechtstreeks gegunde percelen bedraagt maximaal 20% van de gehele opdracht.

Contractvormen en procedures voor meer lokale ruimte:

- Bij een totale opdrachtwaarde van €400.000 kun je 1 perceel van €80.000 rechtstreeks gunnen aan een lokale ondernemer.
- Bij een totale opdrachtwaarde van €2.400.000 kun je 6 percelen van elk €80.000 rechtstreeks gunnen aan zes lokale leveranciers.
- Bij een totale opdrachtwaarde van €800.000 kun je 2 percelen van elk €80.000 rechtstreeks gunnen aan dezelfde lokale ondernemer, mits de percelen verdedigbaar gesplitst zijn volgens het splitsingsverbod.



Tip 1: Zorg dat je percelen logisch en verdedigbaar splitst om te voldoen aan het splitsingsverbod. Een goede onderbouwing voorkomt juridische problemen achteraf.



Tip 2: Benut de percelenregeling bewust om lokale natuurinclusieve ondernemers kansen te bieden. Meerdere percelen mogen aan dezelfde leverancier worden gegund, zolang de splitsing verdedigbaar is.

Voorbeeld van gemeente Oosterhout: Bij de vervanging van drankenautomaten besloot de gemeente de automaten en ingrediënten gezamenlijk aan te besteden, maar het onderdeel thee als afzonderlijk perceel rechtstreeks enkelvoudig onderhands te gunnen. Zo werd de percelenregeling (artikel 2.18 Aanbestedingswet 2012) effectief ingezet om kleinere opdrachten toegankelijk te houden voor specifieke leveranciers. (Gemeente Oosterhout, 2020).

Voorbeeld van gemeente Tilburg: Gemeente Tilburg splitste de opdracht in twee percelen: (1) Food en Non-Food en (2) Lokaal speciaalbier uit Tilburg. Omdat de waarde van het tweede perceel laag was, werd dit via de percelenregeling (art. 2.18 en 2.19 Aanbestedingswet 2021) enkelvoudig onderhands gegund. Zo kreeg ook het lokale mkb een kans, terwijl inschrijvers zich alleen op perceel 1 konden richten. (Gemeente Tilburg, 2021).



Succesfactor 5: Wees selectief met keurmerken

De kans:

Te veel of te strikte keurmerkeneisen sluiten lokale en natuurinclusieve leveranciers uit die wel waardevolle bijdragen kunnen leveren aan biodiversiteitsdoelstellingen. Lang niet alle natuurinclusief werkende boeren zijn aangesloten bij officiële keurmerken.

Zo pak je het aan:

- Benoem lokale en natuurinclusieve producten expliciet in je uitvraag, vooral bij AGF.
- Vraag om inzicht in wat lokaal wordt ingekocht, wanneer en met welke groeicurve.
- Leg definities en meetbare criteria vooraf helder vast zodat iedereen weet waar zij aan toe zijn.



Tip: Kies keurmerken zorgvuldig - te veel eisen werkt contraproductief. Cateraars bieden lokale en natuurinclusieve producten niet uit eigen initiatief aan, dus je moet er expliciet om vragen.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding versproducten LUMC':

"Onder duurzaamheid verstaat het LUMC dat er kan worden aangetoond dat er bij de start van het contract met milieu- en dierenwelzijns certificaten gewerkt wordt bij minimaal 50% van het assortiment (enkelvoudige dierlijke producten), waarbij het LUMC de ambitie heeft om door te groeien naar 75% in 2030." (LUMC, 2024, P.11).

Succesfactor 6: Innovatiebudget

De kans:

Zonder toegewezen budget voor innovatie blijven duurzame doorbraken en creatieve oplossingen achterwege omdat niemand de financiële ruimte heeft om te experimenteren.

Zo pak je het aan:

- Neem een innovatiebudget op in het prijzenblad met een vast bedrag.
- Maak dit een gezamenlijk budget (bijvoorbeeld 50/50 verdeling) tussen opdrachtgever en cateraar.
- Laat de cateraar aangeven waar innovatie of extra financiering nodig is. Monitor dit jaarlijks.



Tip 1: Kader het budget af maar niet te strak - focus op de vraag: welke uitdagingen willen we oplossen en welke innovaties kunnen helpen? Dit stimuleert creatieve en relevante aanbiedingen.



Tip 2: Neem een innovatiebudget op als een vast percentage van de omzet. Op die manier is het een apart, transparant budget dat niet kan worden teruggerekend in de prijzen van losse producten. Dit zorgt ervoor dat de dagelijkse cateringkosten gelijk blijven, terwijl er toch ruimte is om gezamenlijk te investeren in nieuwe ideeën en oplossingen die bijdragen aan de natuurinclusieve doelen.



Tip 3: Een praktische aanvulling is de Inkoop+ methodiek: twee keer per jaar het assortiment herijken, als het lukt zelfs vier keer zodat je met de seizoenen meebeweegt, inkoopprijzen transparant maken en werken met een vaste fee per jaar. Dit creëert duidelijkheid en stimuleert continue innovatie en samenwerking.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding circulaire Cateringdienstverlening Rijkswaterstaat en CIJB':

"Tijdens de contractduur mogen zowel Inschrijver als Aanbestedende Dienst nieuwe Innovaties/ startups aandragen, waar ruimte voor is om mee te experimenteren. Deze startups kunnen zowel voedingsinnovaties als technische en gebruiksmiddelen innovaties bevatten." (Rijkswaterstaat, 2019).

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding Bedrijfscatering TNO': "Binnen de overeenkomst is er ruimte voor experimenten en initiatieven, bedacht door TNO en/of de bedrijfscateringpartner. De experimenten en initiatieven hebben als doel de bedrijfscatering bij TNO te verbeteren. Met deze ruimte voor experimenten en initiatieven biedt TNO haar partner een platform, met TNO als proeftuin, voor innovatieve producten en diensten." (TNO, 2024, p.9).

Succesfactor 7: Lokale samenwerking stimuleren

De kans:

Organisaties missen kansen om lokale samenwerking te stimuleren door niet concreet te worden in hun wensen.

Zo pak je het aan:

- Neem een lokaal broodje op in je uitvraag om samenwerking met lokale partijen te stimuleren.
- Richt een heel schap in met lokale producten om samenwerking met lokale partijen te stimuleren.
- Laat ruimte in het contract voor eigen invulling van één broodje.



Tip: Dit geeft de cateraar mogelijkheid om creatief bij te dragen aan lokale verankering en laat zien dat je lokale samenwerking serieus neemt.

Voorbeeld 1: is de gemeente Rotterdam, die in de uitvraag voor hun cateringcontract de samenwerking met Het Nieuwe Nassen heeft genoemd. Rotterdam was initiatiefnemer van het RotterBammetje. Andere voorbeelden zijn het broodje Den Haag (in ontwikkeling) en het broodje Utrecht. Meer informatie over het RotterBammetje lees je [hier](#).

Voorbeeld 2: NS introduceerde in 2024 het [Broodje Utrecht](#) als experiment om lokale producten te integreren in bedrijfsrestaurants. Wat begon als kennismaking met leveranciers, groeide uit tot een landelijk concept. Zie de volledige casus van NS op [pagina 22](#).

Succesfactor 8: Contractueel groeipad, doelen en vrijheid

De kans:

Zonder duidelijke, meetbare doelen en groeipaden weten partijen niet waar ze naartoe werken. Tegelijkertijd kunnen te strikte voorschriften innovatie en maatwerk blokkeren, en in sommige gevallen zelfs leiden tot conflicten of juridische procedures.

Zo pak je het aan:

- Formuleer vooraf duidelijke, meetbare doelen maar geef de cateraar vrijheid in de uitvoering.
- Neem een groeipad op met stapsgewijze plateauplanningen, waarin wordt aangegeven welke prestaties wanneer haalbaar zijn.
- Plan regelmatige evaluatiemomenten in, bijvoorbeeld één keer per kwartaal, om de voortgang te bespreken en de doelen eventueel bij te stellen.
- Contractuele groeipaden, zoals plateauplanningen, kunnen stapsgewijs aangeven welke prestaties wanneer haalbaar zijn. Wees realistisch over wat wanneer haalbaar is. (CE Delft, 2024).



Tip: Neem het ontwikkelperspectief op in de gunningscriteria. Zo stimuleer je dat leveranciers zich gedurende de looptijd van het contract verder ontwikkelen, wat bijdraagt aan innovatie en duurzame samenwerking.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding versproducten LUMC': "En een verklaring waarin de inschrijver zich conformeert aan een groeimodel waarbij hij werkt aan het verhogen van het percentage van 50% naar 75% in 4 jaar en waarin de inschrijver aangeeft hoe hij dit groeimodel gaat vormgeven en de 75% gaat realiseren." (LUMC, 2024, p.33).

Succesfactor 9: Betrek de kok

De kans:

Chef-koks spelen een cruciale rol bij transities maar worden vaak niet betrokken bij de selectie. Dat ondermijnt draagvlak en betrokkenheid.

Zo pak je het aan:

- Overweeg een interview met de kok als onderdeel van gunningscriteria, vooral bij catering in eigen beheer.
- Zorg dat de opdrachtnemer zich committeert aan de cateringvisie van de aanbestedende dienst.



Tip: Chef-koks hebben de vaardigheden om zowel smakelijk als creatief te koken. Betrek hen bij de uitvraag, want dat kan de kwaliteit van het aanbod aanzienlijk verbeteren. Bovendien kunnen zij de kostprijs verlagen door slim gebruik te maken van seizoensgebonden ingrediënten.

Succesfactor 10: Kosten

De kans:

Natuurinclusief hoeft niet per se duurder te zijn. De prijs van een gerecht wordt niet alleen bepaald door losse ingrediënten, maar vooral door efficiëntie in productie en inkoop, de verhouding plantaardig/vlees (bijvoorbeeld de 80/20-regel*), seizoensgebondenheid en de totale samenstelling. Vaak ligt de focus te veel op losse ingrediënten, terwijl arbeid, grammage en het totaalconcept veel bepalender zijn voor de uiteindelijke kosten.

Zo pak je het aan:

- Focus op de totaalprijs in plaats van losse ingrediënten.
- Koppel maatschappelijke winst aan keuzes en maak zichtbaar wat het oplevert.
- Richt je eigen processen slimmer in: door efficiëntere werkwijzen, minder verspilling, geen overproductie, kun je zoveel besparen dat je de boer een eerlijke, hogere prijs kunt betalen.



Tip: Mensen betalen meer als het verhaal klopt en concreet wordt gemaakt. Wees eerlijk over meerkosten en leg uit wat de waarde is voor gezondheid, milieu en beleving. Maak gebruik van de eerlijke prijs voor de boer om bewustwording te vergroten en verborgen kosten zichtbaar te maken. Borg hierbij wel goed dat de meerprijs ook daadwerkelijk bij de boer terecht komt.

Wat is de eerlijke prijs voor de boer? De eerlijke prijs voor de boer rekent niet alleen de productiekosten, maar ook de verborgen maatschappelijke en milieukosten zoals klimaatimpact, watergebruik en effecten op biodiversiteit. Zo krijgt de boer een eerlijke vergoeding voor natuurinclusieve werkwijzen die normaal niet in de winkelprijs zitten.

Voorbeeld: Een liter melk van leverancier x kost in de supermarkt €1,20. Door de eerlijke prijs van de boer te hanteren, worden de verborgen maatschappelijke en milieukosten van deze specifieke leverancier, meegerekend. Voor deze melk blijken de werkelijke maatschappelijke kosten €1,70 te zijn. De consument betaalt €0,50 extra, en dit bedrag komt direct bij de boer terecht als eerlijke prijs voor natuurinclusieve productie. Zo wordt de echte prijs betaald én krijgt de boer een eerlijke vergoeding voor zijn duurzame werkwijze.

**Uitleg 80/20-regel: 80% van de eiwitten in een product of dieet komt uit plantaardige bronnen en 20% uit dierlijke producten.*

Nederlandse Spoorwegen: Broodje Utrecht voorbode van lokale en duurzame catering

Een simpel broodje werd voor Nederlandse Spoorwegen (NS) het startschot van een duurzame revolutie. Patricia Temme, duurzaamheidsmanager bij NS, lanceerde in 2024 het Broodje Utrecht als experiment om lokale producten te integreren in bedrijfsrestaurants. Wat begon als kennismaking met leveranciers, groeide uit tot een landelijk concept.



De slimme formule

De truc zat in de prijsstelling: het Broodje Utrecht kostte voor klanten hetzelfde als een regulier broodje, ondanks iets hogere inkoopkosten. Daarnaast is het Broodje Utrecht ook gewoon heel lekker. NS betaalde het verschil voorlopig zelf, een investering in kennis voor het nieuwe cateringcontract dat in 2026 start.

Door aan te sluiten bij het convenant Utrecht en samen te werken met Lokalist*, kon het broodje eenvoudig binnen het bestaande systeem worden ingekocht. De ingrediënten vormden een lokaal verhaal: desembrood met brie van bloemenweidemelk uit Montfoort, chutney en walnoten van 'Bij Dijkzicht' uit Wijk bij Duurstede, appels uit Groenekan en salade van kwekerij De Stadsjochies.

"Door korte ketens via Lokalist blijft het broodje betaalbaar voor consumenten, terwijl boeren een eerlijke prijs ontvangen", legt Temme uit.

Van experiment naar beweging

Het resultaat is indrukwekkend: sinds maart 2024 zijn er al meer dan 25.000 broodjes verkocht in de bedrijfsrestaurants van de NS, de Provincie Utrecht en de Koninklijke Jaarbeurs. Het succes van het concept leidt tot uitbreiding naar andere regio's, zoals het



RotterBammetje (Broodje Rotterdam), het Broodje Natuurlijk Amsterdam en het Broodje Nimma (Nijmegen). Voor het nieuwe cateringcontract neemt de NS de lessen mee: een biodiversiteitsvriendelijk aanbod doet het goed, niet alleen omdat het duurzaam is, maar ook omdat het heerlijk smaakt.

"Door korte ketens via Lokalist blijft het broodje betaalbaar voor consumenten, terwijl boeren een eerlijke prijs ontvangen"

TIPS

- **Start klein, denk groot** - Probeer een lokaal broodje uit, de kosten voor experimenten vallen vaak mee.
- **Slimme kruissubsidie** - Maak ongezonde producten duurder om extra kosten van natuurinclusieve producten op te vangen.
- **Chef-betrokkenheid** - Betrek de kok bij de uitvraag door een interview op te nemen in het gunningscriterium. Zo krijgt de kwaliteit van het aanbod en de creatieve inbreng van de kok een directe rol in de beoordeling.
- **Boeren in de spotlight** - Organiseer proeverijen van lokale boeren in het bedrijfsrestaurant en bied hun producten standaard aan in de vitrine.
- **Marktconforme prijzen** - Eis dat lokale producten aantrekkelijk geprijsd blijven met minimale cateraarmarge.
- **Aparte percelen** - Onderzoek of lokale, biodiversiteitsvriendelijke producten in een apart perceel kunnen worden aangeboden en houd daarbij rekening met de extra administratieve handelingen.

**Lokalist is een platform dat boeren, telers en andere voedselmakers direct koppelt aan zakelijke en particuliere afnemers. Hun businessmodel richt zich op het wegnemen van drempels voor afnemers om bij lokale leveranciers te bestellen, bijvoorbeeld door logistiek, administratie en bestelgemak te faciliteren. Ook andere korte keten initiatieven bieden dit aan ("7.1 Partijen in de voedselketen").*



6. De uitvoeringsfase: van ambitie naar praktijk

Het echte werk begint

De uitvoeringsfase start zodra het contract is getekend. Vaak wordt er al feest gevierd bij een 'natuurinclusief' contract - terecht, want het is een mooie stap. Maar laten we eerlijk zijn: in de realiteit is er nog geen enkel resultaat behaald.

Nu ligt de nadruk op implementatie en het waarmaken van alle beloftes uit de inschrijving. Deze fase vraagt net zoveel liefde en aandacht als de aanbesteding zelf. Hier maak je van papieren afspraken een levende realiteit. Je wilt niet alleen de duurzame beloftes waarmaken, maar ze zelfs overtreffen. Wederzijds respect, vertrouwen, en strak contractmanagement is hierbij essentieel.

Van papier naar praktijk

Start met een warme overdracht van het aanbestedingsteam naar de uitvoering. Zorg dat iedereen - van keukenteam tot leveranciers - hetzelfde beeld heeft van de afspraken. Leg alle beloftes vast in een helder overdrachtsdocument. Dit wordt jouw kompas tijdens de uitvoering en voorkomt dat goede intenties verdwijnen in de dagelijkse drukte.

Gebruik de ruimte die er al is

Belangrijk is te beseffen dat je niet hoeft te wachten tot een nieuwe aanbesteding: ook bij lopende

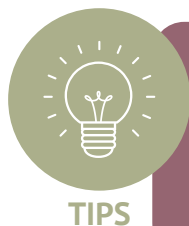
overeenkomsten is er veel mogelijk om een eerste stap richting de transitie te zetten. Je hebt al de relaties, je kent de partijen, en zelfs binnen EU-overeenkomst zijn er vaak mogelijkheden om veranderingen door te voeren en experimenten te starten. Zo benut je direct de bestaande samenwerkingen en duurzame initiatieven te versnellen. Een aanpassing in het contract kan leiden tot een wezenlijke wijziging van de opdracht. Dit kan juridische gevolgen hebben, maar binnen de kaders is er nog genoeg mogelijk. Zoals het aanpassen van het assortiment met natuurinclusieve producten.

Groeien en ontwikkelen

Sta nooit stil na de eerste maanden. Een geleidelijke groei is wenselijk - stagnatie na een jaar, gevolgd door jaren stilstand, is een verspilde kans. Het geheim? Meten, monitoren en bijsturen. Heb je in de organisatiefase een nulmeting gedaan? Perfect moment voor een vervolgmeting om te zien hoe ver je bent gekomen. Bij contractmanagement ligt de focus vaak op efficiëntie, ontzorgen en maximaal sturen, zodat de handlingskosten zo laag mogelijk blijven. Tegelijkertijd is flexibiliteit essentieel, zodat lokale en natuurinclusieve boeren ook de kans krijgen hun producten aan te leveren.

Jouw checklist voor de uitvoeringsfase:

- ☐ **Overdrachtsdocument maken** - Stel een overdrachtsdocument op met alle beloftes van de inschrijver. Deze kun je makkelijk raadplegen tijdens de uitvoering.
- ☐ **Contractmanager betrekken** - Laat deze meelopen tijdens de aanbesteding, zo kent deze alle afspraken en kan direct bijsturen.
- ☐ **Uitgebreide kick-off** - Plan ruime tijd in om de duurzame strategie door te spreken. Nog beter: organiseer een aparte sessie voor alle betrokkenen.
- ☐ **Contractmanagement met aandacht** - Zorg voor consequent contractmanagement vanaf dag één.
- ☐ **Samen ontwikkelen** - Plan structureel overleg met leveranciers om te verbeteren en innoveren en de gestelde meetbare doelen door te ontwikkelen.
- ☐ **Succes vieren: Vier behaalde mijlpalen!** - Dit motiveert het hele team voor de volgende stappen.
- ☐ **Gemotiveerde collega's** - Blijf de motivatie van het keukenteam volgen, zodat iedereen betrokken blijft en de kwaliteit en creativiteit op peil blijven. Bijvoorbeeld door samen nieuwe ideeën uit te proberen, voorkom je dat routine inslijt en blijft het aanbod verrassend en inspirerend.



TIPS

Laat opdrachtnemer een reductieplan opstellen voor de duur van het contract, waarin de biodiversiteit impact van de dienstverlening inzichtelijk wordt gemaakt. Dit dient uiterlijk zes maanden na gunning te worden aangeleverd, inclusief het uitvoeren van een nulmeting onderdeel.

Zorg ervoor dat goed gestuurd blijft worden op de uitvoering van het contract. Blijf tijdens de uitvoering in contact met de contractmanager om te borgen dat de gemaakte afspraken ook worden nagekomen.

Uitvoeringsfase - de 6 succesfactoren

De uitvoeringsfase is waar de papieren beloftes werkelijkheid worden. Het contract is getekend, nu is het tijd voor het echte werk! Hier wordt bepaald of jouw natuurinclusieve ambities impact maken of wegvallen in de dagelijkse drukte. Hier verkennen we acht succesfactoren die bepalen of je samenwerkingen echt gaan floreren. In de uitvoeringsfase behandelen we de volgende succesfactoren:

1. Goede overdracht
2. Communicatie
3. Bestelstrategieën
4. Proeverijen
5. Ketensamenwerking
6. KPI's en meten

Succesfactor 1: Goede overdracht

De kans:

Slechte overdracht na aanbesteding en onduidelijke rolverdeling leiden tot verlies van duurzame ambities tijdens uitvoering. Ook de overname van personeel kan een knelpunt vormen bij het invoeren van nieuwe werkwijzen.

Zo pak je het aan:

- Zorg voor een warme overdracht waarin alle eisen en beloftes helder worden vastgelegd.
- Betrek direct de juiste mensen: contractmanager, facilitair manager, productmanager, catering-/keukenteam, inkoper en duurzaamheidsadviseur.
- Blijf actief sturen op contractnaleving en verzamel evaluatiepunten.



Tip: Een specifiek aandachtspunt in de cateringbranche is de verplichte overname van personeel bij een overgang. Kijk kritisch of het huidige personeel de nieuwe werkwijze kan uitvoeren. Leg afspraken goed vast en zorg voor zorgvuldige overdracht bij wisselingen van contactpersonen.

Succesfactor 2: Communicatie

De kans:

Slechte communicatie over duurzame keuzes creëert weerstand, terwijl goede communicatie draagvlak vergroot en onbewust gewenst gedrag stimuleert.

Zo pak je het aan:

- Richt de presentatie van cateringitems zo in dat duurzame keuzes vanzelf aantrekkelijk worden (vegetarisch vooraan het buffet). Focus op smaak, beleving en authenticiteit in plaats van labels.
- Maak impact tastbaar ("eet dit en red xx kg fruit").
- Maak de presentatie van cateringitems persoonlijk door bijvoorbeeld foto's van lokale leveranciers te tonen of een verhaal te delen over de oorsprong van het product.
- Zet de gast centraal en voer waar mogelijk een gastonderzoek uit: luister naar wensen en nodig uit met vragen als "proef dit eens, wat vind je hiervan?" in plaats van te sturen of producten op te leggen.
- Houd rekening met gevoeligheden rond eten en vermijd de indruk van belerende toon. Flexibiliteit in het aanbod helpt om iedereen mee te nemen. (The Food Office, 2024–2025).



Tip: Je hoeft niet altijd expliciet te benoemen dat een kroket deels uit bonen in plaats van alleen vlees bestaat. Door zo'n keuze ongemerkt aan te bieden, realiseer je toch al een aanzienlijke impact. Leg afspraken goed vast en zorg voor zorgvuldige overdracht bij wisselingen van contactpersonen.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding "Proef de Toekomst" voor het verzorgen van de cateringdienstverlening en drankenvoorzieningen Belastingdienst': "Op welke wijze wordt de gasttevredenheid van het product en/of dienst gemeten? Hoe worden verwachtingen getoetst en sluiten deze aan bij de gasten en de mate van dienstverlening die wij mogen verwachten? En op welke wijze sturen jullie bij op basis van gasttevredenheidonderzoek op jullie product en/of dienst?" (Ministerie van LNV, 2023, p.28).

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding "Proef de Toekomst" voor het verzorgen van de cateringdienstverlening en drankenvoorzieningen Belastingdienst': "Hoe betreft u uw gasten bij uw streven naar deze voedseltransitie? Hoe zorgt u voor herkenbaarheid in het restaurant én opleiding bij uitvoering van het cateringpersoneel?" (Ministerie van LNV, 2023, p.24).



Succesfactor 3: Bestelstrategieën

De kans:

Slimme bestelstrategieën helpen verspilling te verminderen en geven ruimte om flexibel om te gaan met vraagfluctuaties. Vaker bestellen en vroegtijdig inkopen kan daarbij een effectieve aanpak zijn. Door natuurinclusieve producten in het bestelsysteem open en bovenaan te zetten, worden natuurinclusieve keuzes automatisch gestimuleerd. Daarmee dring je verspilling terug en maak je natuurinclusieve producten een vanzelfsprekend onderdeel van de catering.

Zo pak je het aan:

- Richt het bestelsysteem en dashboard zorgvuldig in: integreer contractafspraken en sluit niet-natuurinclusieve producten af.
- Schrijf voor hoe het systeem gebruikt wordt en kader productgroepen af, zodat natuurinclusieve keuzes de standaard zijn.
- Houd als organisatie de regie door data te gebruiken voor beter sturen en meten.
- Kijk kritisch naar bestelgewoonten en kies voor leveringen in de middag in plaats van vroeg in de ochtend; dit maakt medewerkers effectiever inzetbaar.
- Bestel vaker en koop vroeg in; dit vergroot flexibiliteit en vermindert verspilling bij vraagfluctuaties (Remijnse et al., 2025).



Tip: Neem bij het opstellen van een bestelstrategie ook bredere factoren mee: menu-engineering, de vaardigheden van medewerkers, het cateringconcept, restverwerking, voorraadbeheer, groothandel en logistiek, het bestelplatform, inkoopafspraken en het financieel model. Door die samenhang te bekijken, zorg je dat bestelstrategieën niet alleen efficiënt, maar ook toekomstbestendig en natuurinclusief zijn.

Voorbeeld: Als er tijdens de contractperiode een duurzamer product beschikbaar komt, kan de cateraar worden gevraagd dit op te nemen in het assortiment. Op die manier kan het contract gaandeweg worden verbeterd om de natuurinclusieve doelen beter te halen.

Succesfactor 4: Proeverijen

De kans:

Proeverijen zijn krachtige manieren om gasten op een laagdrempelige en aantrekkelijke manier in gesprek te brengen over eten. Ze doorbreken routines, stimuleren nieuwsgierigheid en maken het verhaal achter gerechten en producten tastbaar. Wij hebben twee soorten proeverijen uitgelicht:

Zo pak je het aan:

- Organiseer gestructureerde proeverijen met de chef (tweewekelijks/maandelijks) gericht op smaak en ingrediënten, niet op labels.
- Nodig lokale boeren uit om hun producten te laten proeven, zodat medewerkers rechtstreeks kennismaken met de producten en de makers ervan. Dit werkt beter in kantooromgevingen dan bij studenten.



Tip: Schakel interne ambassadeurs in die het verhaal van duurzame catering verspreiden. Denk aan collega's, maar ook bestellers zoals managementondersteuners, projectleiders of communicatieadviseurs. Zij hebben invloed op wat er in de banquetingmap terechtkomt. Betrek deze ambassadeurs bij proeverijen en laat hen het verhaal verder uitdragen binnen de organisatie.

Voorbeeld: Wanneer er bij de Rijkswaterstaat een nieuw, duurzaam, product in de bedrijfskantine op de kaart wordt gezet, geeft Rijkswaterstaat iedereen de mogelijkheid om deze te proeven.



Succesfactor 5: Ketensamenwerking

De kans:

Duurzame catering vraagt om samenwerking in de hele keten: tussen opdrachtgever en cateraar, én met boeren en telers. Transparantie, vertrouwen en een langere adem zijn hierbij onmisbaar.

Zo pak je het aan:

- Stimuleer directe samenwerking met boeren en telers voor meer transparantie en eerlijke prijzen.
- Leg afnamegaranties en volumeafspraken vast om zekerheid en commitment te bieden. Dit maakt investeringen mogelijk, bevordert efficiëntie en zorgt voor meer toekomstbestendigheid bij boeren.
- Kies voor langere contracten of contractvormen die ruimte laten voor structurele verbeteringen. Een langdurige relatie tussen opdrachtgever en cateraar stimuleert innovatie en maakt gezamenlijke ambities beter haalbaar (The Food Office, 2024–2025). Voor natuurinclusieve boeren zijn langere contracten extra belangrijk, omdat ze afzetzekerheid nodig hebben.



Tip: Contractmanagement en onderlinge relatie zijn minstens zo belangrijk als contractduur. Echte samenwerking optimaliseert ketens zodat meer waarde bij de boer achterblijft. Je kunt bijvoorbeeld een duurzame voedselcoalitie opzetten waarin je de cateraar, koffieleveranciers, toeleveranciers, groothandels, boeren en startups structureel laat samenwerken. Zie ook de ketenplaat in hoofdstuk 7.

Voorbeeld: Waarom volumeafspraken en afnamegaranties essentieel zijn voor de boer, lees je in de praktijkcasus van Cornelis Mosselman op [pagina 8](#).

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding "Proef de Toekomst" voor het verzorgen van de cateringdienstverlening en drankenvoorzieningen Belastingdienst': "Welke samenwerkingsverbanden of initiatieven ondersteunt uw bedrijf om duurzame landbouw te bevorderen? Heeft u bijvoorbeeld partnerschappen met boerderijen, lokale gemeenschappen of organisaties die duurzaamheid te bevorderen?" (Ministerie van LNV, 2023, p.24).

Succesfactor 6: KPI's & meten

De kans:

Meten is vaak een uitdaging, maar zonder goede KPI's en monitoring kun je niet sturen op verduurzaming. Rapportages bevatten vaak verschillende uitgangspunten en te veel KPI's werken contraproductief. Als je doelen stelt (zoals "75% plantaardig" of "25% biologisch"), dan moet je ook kunnen nagaan of dat gehaald wordt. Daarvoor is het nodig dat cateraars transparant rapporteren én dat die rapporten gebaseerd zijn op betrouwbare data. Formuleer daarom meetbare indicatoren, zoals de CO₂-footprint, het aandeel plantaardig eiwit en het percentage producten met erkend keurmerk (Vervelde et al., 2024).

Omdat meten in de praktijk vaak een uitdaging is, zijn harde impactcijfers essentieel. Alleen met cijfers kun je overtuigend aantonen dat keuzes ook echt effect hebben. Dat geldt niet alleen voor reductie, maar ook voor het laten zien van positieve impact, zoals herstel van bodem, biodiversiteit of klimaat. Het is daarom belangrijk om niet alleen op procesniveau te meten (bijvoorbeeld het aantal biologische producten), maar juist op impactniveau: wat levert het concreet op in termen van biodiversiteit of sociale effecten?

Zo pak je het aan:

- Formuleer samen met de cateraar duidelijke, realistische KPI's op natuurinclusiviteit, biodiversiteit en sociale impact.
- Voer een nulmeting uit en gebruik de Rockefeller-methode voor kwartaaldoelen.
- Vraag om datagestuurde, uniforme rapportages met voorbeelden en onderliggende berekeningen.
- Voer steekproeven uit om te toetsen of de leverancier zich aan de afspraken houdt.
- Kies een methode die breed is ingebed, zodat je niet vervalt in een single focus op één thema.
- Vraag nadrukkelijk om de creativiteit van de inschrijver en zet er druk op om te meten.
- Zorg dat data niet alleen wordt verzameld, maar ook leidt tot een concreet handelingsperspectief.

Let op: stapsgewijs toewerken naar een groter natuurinclusief aandeel is alleen succesvol als de gast hierin wordt meegenomen. Te snelle of opgelegde veranderingen kunnen weerstand oproepen. Hier ligt een duidelijke rol voor de opdrachtgever: neem samen met de cateraar het voortouw en communiceer helder over de keuzes en stappen. Zo ontstaat begrip, draagvlak en uiteindelijk een natuurinclusieve verandering.

Praktische tips voor KPI's opstellen:

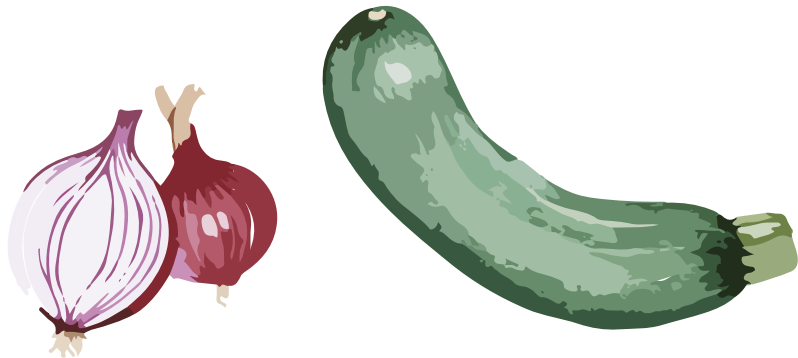
- Kies één hoofdthema en enkele subthema's. Te veel KPI's werken vaak niet goed.
- KPI's kijken vooral terug, niet vooruit. Formuleer daarom ook een stip op de horizon en bespreek transitie, verandering en innovatie.
- Let op dat er gradaties zijn in keurmerken, ook binnen de erkende keurmerken; OTWT planet proof is bijvoorbeeld niet hetzelfde als SKAL biologisch.
- Meet alleen wat écht belangrijk is voor de organisatie en waar je ook iets mee doet. Afhankelijk van je strategie/ doelstellingen: wat vind je belangrijk? Bijvoorbeeld natuurinclusiviteit, biodiversiteit, voedselverspilling, prijs of klanttevredenheid.

Tip 1: Experimenteer met Objective Key Results (OKR's). Bepaal eerst een duidelijk en concreet doel (de Objective) dat je wilt bereiken. Denk vervolgens na over meetbare resultaten (Key Results) waarmee je kunt vaststellen of je dat doel daadwerkelijk behaalt.

Tip 2: Neem de belangrijkste KPI's op in de uitvraag en werk de ontbrekende KPI's later uit met de opdrachtnemer (leverancier) op basis van de beloftes die zijn gedaan bij de inschrijving.

Voorbeeldtekst uit 'Aanbesteding Circulaire cateringdienstverlening': Bij het contract van de cateringdienstverlening van de Rijkswaterstaat worden bij de start van het contract KPI's voor twee jaar vastgesteld. Jaarlijks worden deze herzien op basis van nieuwe inzichten: KPI's kunnen worden aangepast, toegevoegd of verwijderd en percentages bijgesteld, zodat het contract altijd aansluit bij de actuele trends en ontwikkelingen. (Rijkswaterstaat, 2019).

Tabel 1 laat voorbeelden zien van KPI's die kunnen worden overgenomen, waaronder de KPI's die LUMC in haar aanbesteding heeft toegepast. Zie de volledige casus van het LUMC op [pagina 28](#).



Thema	KPI	Bron
Biologisch	Minimaal 25% van de producten biologisch en stapsgewijs vergroten gedurende de contractjaren.	(CE Delft, 2024) & expert groep
	Let op spreiding: beperk biologisch inkopen niet tot de meest voor de hand liggende productgroepen, maar neem ook andere productgroepen mee, zodat biologisch inkopen zoveel mogelijk impact heeft.	
	Gebruik het inkoopgewicht (kg) als meetbasis voor het biologische aandeel.	
Lokaal	Stel een heldere definitie van lokaal vast, bijvoorbeeld binnen 35 km.	(LUMC, 2024)
	Het is realistisch om voeding voor 35-50% lokaal in te kopen.	Radboud UMC
	Alle lokale producten hebben aantoonbare herkomstdocumentatie, bijvoorbeeld een leveranciersverklaring of traceerbaarheidsrapport.	Expert groep
	Er is voor alle lokale producten een gegarandeerd afnamevolume afgesproken met de leverancier.	Expert groep
	% regionaal (< 50 km) geproduceerde producten % lokaal (< 20 km) geproduceerde producten % producten met niet meer dan 1 tussenschakel	Dienst Justitiële Inrichtingen
Regeneratie	5% van het totale aanbod is van regeneratieve oorsprong.	FM Circulair Community (2024)
Plantaardig vs. dierlijke eiwitten	Minimaal 70% van de eiwitinname wordt geleverd door plantaardige bronnen en maximaal 30% door dierlijke bronnen binnen het menu- of maaltijdaanbod.	Expert groep
Milieu en dierenwelzijn	Groei van milieu en dierenwelzijn certificering van 50% naar 75% tijdens de contractperiode.	(LUMC, 2024)
Aardappelen, groente en fruit (AGF)	Verhoog het aandeel aardappelen, groente en fruit uit Nederland met 15% per 2 jaar.	
	Minimaal 50% van het assortiment van aardappelen, groente en fruit komt uit Nederland	
Vis	Minimaal 70% van het vis assortiment is afkomstig uit Europese bronnen, met een jaarlijkse groei van 5%.	

Tabel 1: voorbeelden van KPI's per thema

Leids Universitair Medisch Centrum: durven experimenteren met duurzame zorg

Het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) bewijst dat een ziekenhuis duurzaam en lokaal kan inkopen zonder budgetten te laten ontsporen. Het LUMC, dat de catering volledig in eigen beheer heeft, ging in 2024 de markt op met een slimme aanbesteding voor versproducten: vier percelen voor vis, brood, AGF en vlees/zuivel. Met de weging van 70% kwaliteit en 30% prijs kwam de nadruk te liggen op kwaliteit, wat in lijn ligt met de interne visie op duurzaamheid en gezonde voeding.



Eigen regie

Door de catering volledig in eigen handen te houden, creëerde LUMC ruimte voor echt vakmanschap. De keukenbrigade kookt, snijdt en maakt alles zelf, van toetjes tot soepen. Dit houdt niet alleen de kwaliteit hoog, maar beperkt ook voedselverspilling aanzienlijk. Patiëntenvoeding blijft maximaal flexibel voor specifieke dieetwensen zoals koolhydraatarme maaltijden.

Goed contractmanagement zorgt ervoor dat leveringen tijdig plaatsvinden en facturen correct zijn. Tegelijk biedt LUMC bewust flexibiliteit in de inkoopssystemen, zodat ook lokale boeren en producenten eenvoudig kunnen aanhaken. Bij het LUMC mogen facturen bijvoorbeeld ook per mail binnenkomen, omdat veel lokale leveranciers niet kunnen aansluiten op het bestaande bestelsysteem.

Leren door te doen

Tegelijkertijd draait er een opvallend experiment: het personeelsrestaurant van het onderzoeksgebouw, opgezet samen met De Tuin van Holland. Hier leveren lokale boeren rechtstreeks hun producten. De Raad van

Bestuur ziet het als een maatschappelijk experiment waar het budget niet strak wordt gestuurd.

“Durf die stap te nemen. Eerst doen en dan denken”, stelt Elly Baak. Die filosofie werkt: in het onderzoeksgebouw wordt geëxperimenteerd met 60% dierlijke en 40% plantaardige eiwitten, er worden workshops voor cateringmedewerkers georganiseerd, en nieuwe leveranciers krijgen kansen. Het concept wordt continu bijgesteld op basis van wat werkt en wat niet.

Een nulmeting van opbrengsten en uitgaven, plus een bezoekersonderzoek heeft begin 2025 uitgewezen dat de pilot een succes is en mag doorgroeien naar standaardpraktijk.

**“Durf die stap te nemen.
Eerst doen en dan
denken.”**



[Bekijk aanbesteding >](#)

TIPS



- **Eigen beheer benutten** - Houd catering in eigen handen voor maximale controle over kwaliteit en kosten.
- **Juridische ruimte** - Zoek actief naar juridische ruimte binnen aanbestedingsregels voor lokale inkoop. Maak ook afspraken met de inkoopafdelingen hierover zodat zij ook flexibel blijven.
- **Continu bijstellen** - Pas het voedingsconcept aan op basis van praktijkervaringen. Stimuleer een experimentele en lerende houding, durf te proberen.
- **Evaluatie inplannen** - Gebruik nulmetingen en bezoekersonderzoeken voor gedegen evaluatie.
- **Gemotiveerde medewerkers** - Eén van de voorwaarden voor succes is blijvende motivatie en betrokkenheid van medewerkers. Organiseer workshops en zorg voor inspirerende teamleiders.
- **Seizoensgebonden menu's** - Houd rekening met hogere kosten en compenseer met seizoensgebonden menu's.
- **Lokaal inkopen** - Vertaal 'lokaal' naar een objectieve, functionele eis (zoals levertijd of servicelocatie) en onderbouw waarom dit noodzakelijk is voor deze aanbesteding. Het LUMC heeft een straal van 35 km als eis opgenomen, met als onderbouwing dat snelle levering cruciaal is voor een academisch ziekenhuis.

Provincie Zuid-Holland: van boer tot bord en terug

In het hart van Den Haag toont het Provinciehuis Zuid-Holland dagelijks hoe duurzame voeding en smaak elkaar versterken. Het eigen restaurant is uitgegroeid tot een bedrijfsrestaurant waar medewerkers en bestuurders proeven wat mogelijk is als je durft te experimenteren zonder winstdruk.

De 80-40 formule

Het motto klinkt simpel, maar is ambitieus: zoveel mogelijk plantaardig (minstens 80%) en zoveel mogelijk uit eigen regio. En de gerealiseerde resultaten zijn imposant. “Onze inspanningen werpen resultaat af”, vertelt facilitair coördinator Sara McCutcheon. Tegenwoordig is 80% van het aanbod plantaardig, terwijl 40% van het inkoopvolume uit Zuid-Holland zelf komt – een fraaie stijging, want in 2019 was dit 23%.

Variatie is geen probleem: van saladebar en pokébowls tot warme maaltijden en meeneemopties. De koks spelen hierbij een sleutelrol, zij stellen namelijk de menu's samen en bestellen de producten, waarbij zij de contractafspraken volgen, zoals het gebruik van seizoensproducten en biologisch vlees. Zo wordt duurzaamheid concreet in de keuken. Het eigen beheer maakt experimenteren mogelijk zonder dat elk gerecht meteen winstgevend hoeft te zijn.

Lokale leveranciers

Het bedrijfsrestaurant gaat actief op zoek naar interessante lokale leveranciers en verkent hun mogelijkheden. Wanneer beide partijen enthousiast zijn, krijgen nieuwe leveranciers een tijdelijk contract om hun producten in de praktijk te testen, gebruikmakend

van de eigen contractruimte voor flexibiliteit. Als onderdeel van de samenwerking worden proeverijen in het bedrijfsrestaurant georganiseerd waarbij de lokale ondernemers zelf hun producten onder de aandacht kunnen brengen. Slaat een pilotproduct aan? Dan wordt het via de groothandel verder uitgerold: de groothandel neemt het product op in het assortiment of verzorgt de inkoop en opslag, zodat levering via één kanaal blijft verlopen.

Het resultaat: een restaurant dat laat zien dat duidelijke richtlijnen en ruimte voor experimenteren leiden tot voeding die gezond, duurzaam, inspirerend én lekker is.

“Onze inspanningen
werpen resultaat af.”



[Meer over het bedrijfsrestaurant >](#)

TIPS

- **Duidelijke richtlijnen** - Stel heldere doelen, bijvoorbeeld 80% plantaardig of regionaal inkopen.
- **Partnerschappen uitvragen** - Neem in je uitvraag op dat je de lokale economie wilt stimuleren en inzet op innovatie. Als gunningscriterium kan je opschrijven dat verbinding moet worden gelegd met lokale partners.
- **Samenwerking staat centraal** - Richt het contract op samenwerkingen en stuur op kernpunten zoals seizoensproducten, in plaats van elk detail dicht te timmeren.
- **SAS-diensten** - Diensten met natuurinclusieve producten zoals lunchpakketten en het lunchplein kunnen via SAS-diensten worden ingekocht. Dit geldt ook voor evenementencatering, mits de totale omvang onder de drempel van €750.000 blijft. Maak hier gebruik van.
- **Verspilling slim aanpakken** - Hergebruik restjes creatief en meet voedselverspilling systematisch.
- **Kringloop sluiten** - Investeer in een compostmachine voor een volledig circulaire voedselketen. Deze compost kan je delen met collega's en burens voor bredere impact.
- **Afhaalpunt groentetas** - Medewerkers kunnen een abonnement afsluiten bij een van de leveranciers en wekelijks in het restaurant hun groente- en/of fruitpakket afhalen.



7. De voedselketen van natuurinclusieve catering

Van boer tot bord

Om natuurinclusieve catering succesvol in te kopen, moet je het complete speelveld van de voedselketen overzien. De ketenplaat toont alle schakels van boer tot bord - en laat zien waar jij als inkoper invloed kunt uitoefenen. De volledige ketenplaat is terug te vinden in de bijlage.

Ketensamenwerking is de sleutel

De transitie naar natuurinclusief vraagt samenwerking door de hele keten, van producent tot eindgebruiker. Als inkoper heb je zowel directe als indirecte invloed - van producent tot eindgebruiker.

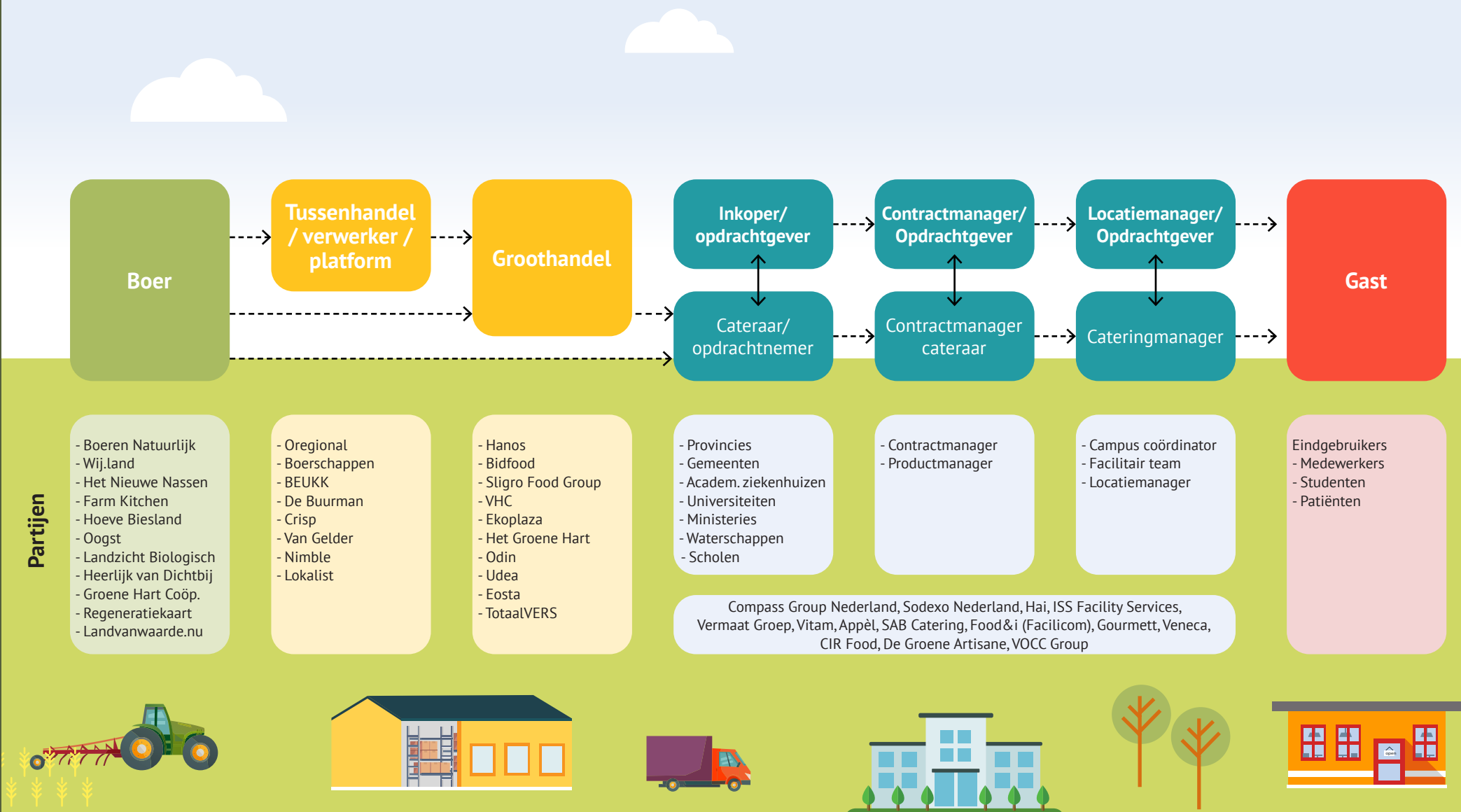
Op de volgende pagina's is inzichtelijk gemaakt waar belemmeringen ontstaan en waar kansen liggen voor natuurinclusieve vooruitgang per stap in de keten.



7.1 Partijen in de voedselketen

Aan de keten-elementen, kansen en belemmeringen zijn de partijen toegevoegd. Zo wordt duidelijk: als we meer natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal willen inkopen, over welke keten hebben we het dan, en welke rol vervullen de verschillende partijen daarin?

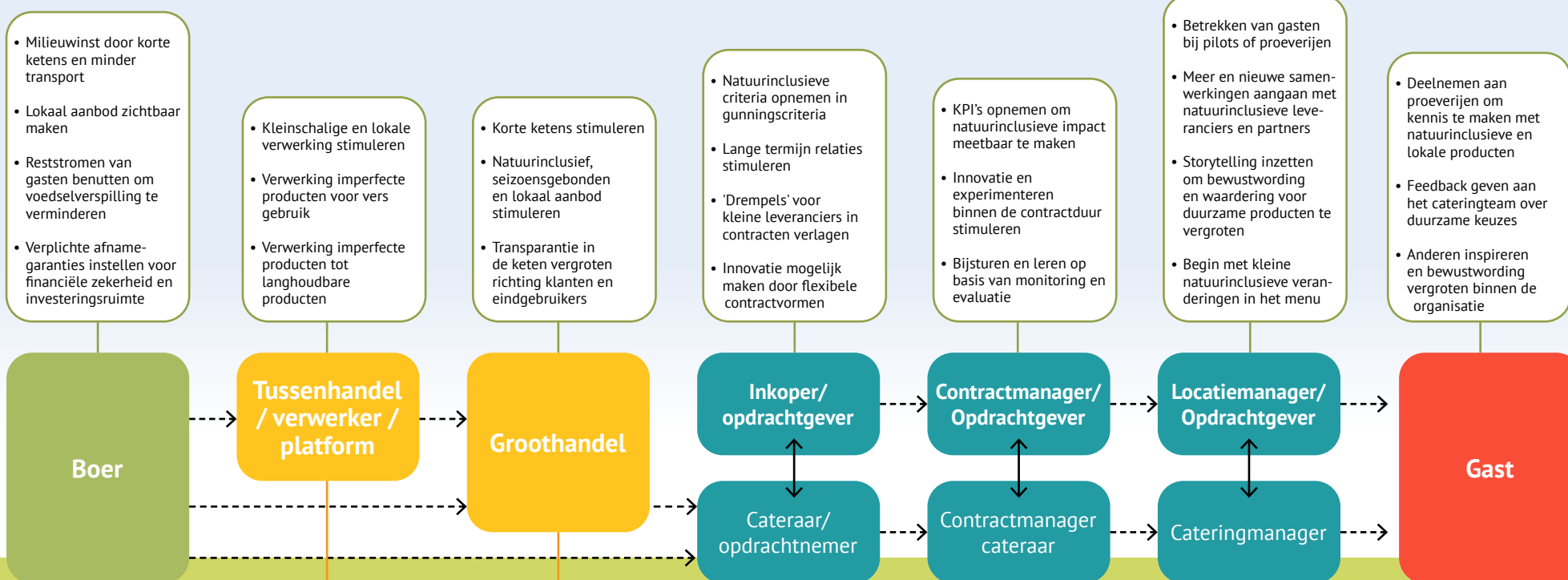
De ketenplaat helpt stakeholders gericht te handelen op het juiste niveau, met oog voor zowel systeemverandering als praktische haalbaarheid.



7.2 Kansen & belemmeringen in de voedselketen

In deze gids verkennen we de kansen en belemmeringen binnen onze scope: natuurinclusief, seizoensgebonden en lokaal. Aan de keten-elementen in de visualisatie voegen we hier belemmeringen (wat gaat er mis) en kansen (zo pak je het aan) toe.

Kansen



Belemmeringen



8. Tips en tricks voor een vliegende start

Een natuurinclusieve cateringaanbesteding begint met ambitie, maar slaagt door praktische stappen. Dit hoofdstuk biedt handvatten om gericht van start te gaan. Van inspirerende voorbeeldtenders tot concrete eisen, proeverijen en meetbare resultaten: deze tips helpen om beleid om te zetten in de praktijk.

Maak gebruik van bestaande kennis

Een vliegende start maak je door scherp te formuleren wat je belangrijk vindt. Gebruik bestaande kaders zoals de [MVI-criteria](#) (Maatschappelijk Verantwoord Inkopen), het [MVOI-convenant](#), de richtlijnen van het [Voedingscentrum](#), gemeentelijke convenanten zoals die van [Utrecht](#) en [Amsterdam](#), het handboek [circulair inkopen in 8 stappen van Copper8](#) en de verschillende [Green Deals](#) rond catering en natuurinclusieve landbouw. Deze bieden een stevig fundament en geven je uitvraag richting. Pas ze aan naar de schaal en ambitie van jouw organisatie. Definieer ook duidelijk begrippen als lokaal, natuurinclusief en seizoensgebonden, zie [pagina 35](#) voor een overzicht van definities die je kunt overnemen of aanpassen. Hoe concreter je bent, hoe beter leveranciers kunnen leveren en hoe makkelijker je hun beloftes kunt toetsen.

Bepaal je aanbestedingsstrategie

Kies een aanbestedingsprocedure die past bij de complexiteit van de opdracht en de schaal van jouw organisatie. Bij complexe uitvragen of wanneer je innovatieve oplossingen zoekt, is de

[concurrentiegericht dialog](#) bijvoorbeeld een mogelijk geschikte aanpak: je gaat actief in gesprek met leveranciers en verkent samen de mogelijkheden. Wil je de opdracht juist opdelen in overzichtelijke delen, bijvoorbeeld per locatie of productcategorie, dan biedt de [percelenregeling](#) uitkomst. Daarmee kun je opdrachten opsplitsen en ruimte creëren voor kleinere, lokale partijen, wat ideaal kan zijn om de keten te verbreden en nieuwe spelers binnen te halen.

Voorbeeldtenders als inspiratie

Kijk om je heen en leer van koplopers. Er zijn al veel organisaties die met succes natuurinclusieve catering hebben ingekocht. Zo integreerde de [Gemeente Rotterdam](#) (2024) lokaal en sociaal ondernemerschap, met het RotterBammetje als symbool. [LUMC](#) koos voor kwaliteit boven prijs: 70% inhoud, 30% kosten. Het [Ministerie van LNV](#) (2023) gaf ruimte voor innovatie en gezondheid in de uitvraag Proef de Toekomst. [TNO](#) ging nog een stap verder. Zij schreven een apart innovatiebudget in, zodat cateraars konden experimenteren. Het [Radboud UMC](#) legde in haar aanbesteding de nadruk op kwaliteit, duurzaamheid en voeding als onderdeel van de zorg. En al in 2019 lieten [Rijkswaterstaat](#) en het [CJIB](#) zien dat circulaire catering mogelijk is.

Voorbeeldeisen die werken

Goede eisen zijn ambitieus, maar ook realistisch en toetsbaar. Enkele suggesties:

- **Percentage lokaal & natuurinclusief:** minimaal 70% groenten en fruit uit de regio, afkomstig van telers die natuurinclusieve methoden toepassen.
- **Transparantie:** leveranciers moeten herkomst, certificering en aandeel natuurinclusieve producten inzichtelijk maken.
- **Groeipad:** leg vast dat het aandeel biologisch, regeneratief of plantaardig ieder jaar met een bepaald percentage toeneemt.
- **Flexibiliteit:** bied ruimte om nieuwe producten of innovaties in te voegen tijdens de looptijd van het contract.
- **Gastbeleving:** verplicht jaarlijkse proeverijen met leveranciers, zodat gasten actief kennismaken met het aanbod.



Tip 1: combineer harde KPI's met zachte criteria zoals samenwerking, innovatie en communicatie. Dat maakt je uitvraag zowel zakelijk als toekomstgericht.



Tip 2: Vanuit het marktperspectief heeft de werkgroep Regeneratief Eten en Drinken binnen de Community FM Circulair de whitepaper "Eet naar een betere toekomst: Regeneratief als oplossing voor ons voedselsysteem" opgesteld. Deze wordt op 25 november gepubliceerd en is te lezen op de website van Rijkswaterstaat.





Proeverijen en praktijk

Draagvlak creëer je door te laten ervaren. Organiseer proeverijen waarbij medewerkers, gasten en leveranciers elkaar ontmoeten. Zo maak je natuurinclusieve producten concreet en leuk.

- Plan een boerenmarkt in je bedrijfsrestaurant, waar leveranciers hun producten laten proeven.
- Bezoek een boer in de regio met je aanbestedingsteam of bestuur om te laten zien waar het eten vandaan komt.
- Nodig inspirerende ondernemers uit, zoals Cornelis Mosselman, die natuurinclusieve landbouw tastbaar maken met verhalen uit de praktijk.
- Laat het keukenteam zelf experimenteren met seizoensproducten en deel de resultaten met de gasten.
- Proeverijen brengen energie, maken mensen trots en zorgen voor verhalen die blijven hangen. Ze helpen om abstracte beleidsdoelen te vertalen naar dagelijkse keuzes op het bord. Meer lezen over proeverijen toepassen? Lees de praktijkcasussen van het Leids Universitair Medisch Centrum en Provincie Zuid Holland, zij laten zien hoe proeverijen en pilots in de praktijk het verschil maken.

Ook binnen lopende of net gestarte contracten

Niet alle KPI's hoeven in de aanbestedingsstukken te zijn uitgewerkt. Neem de belangrijkste KPI's op in de uitvraag en werk de ontbrekende KPI's later uit met de opdrachtnemer (gecontracteerde leverancier) aan de hand van de inschrijving. Zoals de KPI's groei-model productgroep eiwittransitie, lokaal/ herkomst en milieucriteria. Neem dit op in de uitvraag, bijvoorbeeld: 'De opdrachtnemer garandeert het behalen van het % van AGF van lokaal en Nederland zoals aangeboden bij de inschrijving'. Verder hoeft je zoals eerder in deze gids vermeld niet te wachten op een nieuwe aanbesteding om stappen te zetten. Ook binnen lopende contracten is vaak ruimte om te verbeteren. Start klein met een seizoensmenu, een lokaal schap of een lokaal product zoals het lokale broodje. Ga in gesprek met jouw cateraar en ontdek dat er meer mogelijk is dan gedacht. Zo worden bestaande contracten geen belemmering, maar juist een kans om vooruitgang te boeken.

Metten en inspireren

Metten is weten. Maak impact concreet: bijvoorbeeld door zichtbaar te maken hoeveel producten lokaal zijn ingekocht. Zet cijfers naast verhalen. Een simpel bordje bij het buffet met: "Van dit broodje komt 80% van de producten uit de regio" maakt impact tastbaar en motiveert gasten. Vier ook kleine successen, zo houd je energie en enthousiasme vast.

Bijlage - Overige succesfactoren ‘nice to know’

Deze bijlage bevat een overzicht van aanvullende succesfactoren. Dit zijn de nice to know: elementen die niet doorslaggevend zijn, maar wel extra waarde kunnen toevoegen. Ze bieden inspiratie om projecten verder te verrijken en samenwerking net dat beetje sterker te maken. In de bijlage behandelen we de volgende succesfactoren:

1. **Aanpassingsruimte**
2. **Overdracht bij cateraar**
3. **Flexibiliteit**
4. **Voedselkeuze nudgen**

Succesfactor 1: Aanpassingsruimte

Zorg ervoor dat in de aanbestedingsstukken bij het Programma van Eisen is vermeld dat de opdrachtgever (aanbestedende dienst) de ruimte wil hebben om producten of het assortiment aan te kunnen passen. Dit geeft de cateringmanager de vrijheid om gedurende het contract zelf te ‘shoppen’ en verbeteringen door te voeren die bijdragen aan de te behalen doelstellingen. De wijzigingen in producten of assortiment mogen geen grote financiële impact hebben (om juridische redenen).

Succesfactor 2: Overdracht bij cateraar

Bij de overdracht van de cateraar is het belangrijk om duidelijk te regelen hoe de verantwoordelijkheden overgaan, bijvoorbeeld van sales naar accountmanagement, waarbij de implementatiemanager vaak ook de rol van accountmanager op zich neemt. Om te waarborgen dat de beloftes van de cateraar haalbaar zijn en daadwerkelijk uitgevoerd worden, is het verstandig voorafgaand aan de gunning gesprekken te voeren met de aanbestedende dienst. Dit kan onderdeel zijn van het beoordelingskader. Vraag daarnaast vooraf

instemming van de beoogd operationeel manager. De focus ligt op de daadwerkelijke uitvoering; de ‘hoe’ is de verantwoordelijkheid van de leverancier. Het uiteindelijke doel is dat de aanbidding volledig wordt benut, vooral in het eerste jaar.

Let op: Houd er rekening mee dat de verplichte overname van personeel een belangrijk knelpunt kan vormen en hierop tijdig moet worden gestuurd.

Succesfactor 3: Flexibiliteit

Wees flexibel in de productvraag voor het menu. Vraag bijvoorbeeld om ‘groene sla’ in plaats van een specifieke soort; dit geeft de cateraar de vrijheid om lokaal in te vullen. Werk met hoofdartikelen in plaats van specifieke artikelnummers. De cateraar bepaalt zelf welke gerechten worden uitgeschreven, maar hier kan wel degelijk op worden gestuurd in de uitvraag, mits dit concreet wordt gemaakt. Wat beschikbaar is, komt uiteindelijk op het buffet te liggen, waardoor zowel flexibiliteit als lokale invulling mogelijk wordt.

Succesfactor 4: Voedselkeuzes nudgen

Het stimuleren van duurzamere voedselkeuzes kan effectief worden ondersteund via nudging en met een slimme presentatie van gerechten. Denk hierbij aan het plaatsen van plantaardige of gezonde opties op ooghoogte, het slim inrichten van looproutes of het gebruik van aantrekkelijke foto's bij gerechten. Zulke subtiele prikkels helpen gasten vaak ongemerkt de meer duurzame keuze te maken.

Belangrijk is echter dat de gestelde natuurinclusieve doelen niet voorbij gaan aan de bereidheid en voorkeuren van de gast. Een organisatie of leverancier kan vaak meer bieden in het aanbod van bijvoorbeeld plantaardige gerechten dan waar de gast op dat moment klaar voor is. Afstemming en een geleidelijke aanpak zijn daarom essentieel. Prijsprikkels kunnen daarbij ondersteunend werken, bijvoorbeeld door gezonde items goedkoper aan te bieden, al dan niet met subsidie vanuit de organisatie.

Gebruik prijsprikkels om gewenst gedrag te stimuleren: maak gezonde en duurzame opties aantrekkelijker door ze goedkoper aan te bieden, eventueel met steun van subsidies. Combineer dit met slimme nudges en laagdrempelige communicatie, zonder belerend te zijn. Onderzoek daarnaast of de organisatie zelf een financiële bijdrage kan leveren om gezonde en natuurinclusieve maaltijden betaalbaar te houden. Zo'n bijdrage vergroot de kans dat gasten daadwerkelijk voor deze opties kiezen. Belangrijk is wel dat dit goed wordt vastgelegd in contracten en dat de resultaten regelmatig worden gemonitord en gerapporteerd. Dit kan bovendien een concreet onderdeel zijn van de oplossingen die een cateraar zou kunnen aanbieden.

Voorbeeldtekst uit ‘Aanbesteding bedrijfscatering gemeente Rotterdam’: “Promotie van gezonde, duurzame keuzes: Beschrijf welke strategieën worden ingezet om medewerkers bewust te maken van de duurzame en gezonde opties binnen het aanbod, bijvoorbeeld door nudging, informatieve campagnes, of het aantrekkelijk presenteren van plantaardige maaltijden.” (Gemeente Rotterdam, 2024, p.38).

Definities

In dit stuk hanteren we een aantal kernbegrippen die richting geven aan beleid en uitvoering. Zoals in deze gids eerder beschreven zijn heldere definities belangrijk om misverstanden te voorkomen en ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde taal spreekt.

Biodiversiteit: Biodiversiteit draait om de wederzijdse afhankelijkheid tussen bomen, planten, dieren, schimmels, insecten en mensen.

Biologisch: Geproduceerd door middel van processen, waarin geen gebruik wordt gemaakt van chemisch geproduceerde hulpstoffen en heeft tot doel bij te dragen tot de bescherming van natuurlijke hulpbronnen, biodiversiteit en dierenwelzijn, en tot ontwikkeling van plattelandsgebieden.

Beste prijs kwaliteits verhouding (BPKV): Een aanbestedingsmethode waarbij niet alleen naar de laagste prijs wordt gekeken, maar ook naar de kwaliteit van de aangeboden dienst of product. BPKV maakt het mogelijk om duurzaamheid, innovatie, sociale impact en andere waardevolle criteria mee te nemen in de beoordeling.

Duurzaam Inkopen: Inkoop waarbij, naast de prijs, ook rekening wordt gehouden met de effecten op milieu en sociale aspecten.

Life Cycle Costen (LCC): De totale kosten van een product of dienst gedurende de hele levenscyclus: van productie en aanschaf tot gebruik, onderhoud en afdanking. LCC helpt om duurzame keuzes te maken die op lange termijn voordeliger zijn.

Lokaal: Lokale voedselproductie verwijst naar het proces waarbij voedsel lokaal wordt geteeld, geproduceerd en/of verwerkt binnen een kortere afstand tot het punt van consumptie.

Natuurinclusief: De mate waarin maatschappelijke en economische activiteiten 'verweven' zijn met de natuur. Dit houdt in dat bij de uitvoering van de activiteiten (en ook van tevoren, bij de besluitvorming erover) goed rekening is gehouden met de natuur. Met als doel het voorkomen van 1) natuurschade, 2) het benutten van natuurlijke kansen en het 3) verbeteren van natuurkwaliteit.

Natuurinclusief inkopen: Direct of indirect inkopen bij ondernemers die vanuit het natuurinclusieve gedachtegoed voedsel produceren.

Natuurinclusieve landbouw: Natuurinclusieve landbouw is een breed begrip: een samenwerking tussen natuur en landbouw. Hierbij kan natuurinclusief worden gezien als een spectrum, waar termen als regeneratief, biologisch, agro-dynamisch en kringlooplandbouw onderdeel van uitmaken.

Er zijn veel benaderingen van natuurinclusieve landbouw, samengevat worden er meestal 3 dimensies benoemd:

1. Voorkomen van natuurschade

- Er is sprake van het minimaliseren van negatieve effecten van de bedrijfsvoering op de omgeving (water, bodem, lucht).
 - » Minimale emissies, Minimale vervuiling, Minimale externe inputs zoals kunstmest etc.

2. Benutten van natuurlijke kansen

- De basis voor een veerkrachtig landbouw en voedselsysteem vormt het benutten en versterken van de functionele agro-biodiversiteit. Dit betekent een goede benutting van de mogelijkheden die de natuur aan de bedrijfsvoering biedt, zoals natuurlijke ziekte- en plaagwering, bestuiving, waterzuivering, bodemvruchtbaarheid en een goede bodemstructuur.

3. Verbeteren van natuurkwaliteit

- Er is aandacht voor het landschap en de specifieke soorten op het bedrijf. Door aanleg en onderhoud van landschapselementen wordt een groene infrastructuur op landbouwgrond in stand gehouden. Dit is belangrijk voor flora en fauna. Agrarisch natuurbeheer zorgt voor het voortbestaan van bijvoorbeeld weiden akkervogels en andere boerenland soorten.
 - » Zorgen voor biodiversiteit en aantrekkelijk landschap

Regeneratie: Regeneratie draait om het centraal stellen van het leven in alle beslissingen en acties die een organisatie onderneemt. Dit model overstijgt de circulaire economie door niet alleen materiaalstromen te hergebruiken, maar ook ecosystemen en gemeenschappen weer op te bouwen. Het draait hierbij om het realiseren van een organisatie en een keten vol leven.

Seizoensgebonden: Seizoensgebonden eten houdt in dat je producten consumeert die op hun natuurlijke piekmomenten geoogst, gemaakt of geslacht worden.

Bronnenlijst

CE Delft. (2024). Resultaten pilot 'meer biologisch in de catering van de rijksoverheid': Hoe kan een inkooppercentage van 25% biologische producten financieel en logistiek worden gerealiseerd? Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Circulaire Cateringdienstverlening Rijkswaterstaat en CJIB. (2019). Uniform Aanbestedingsdocument Circulaire Cateringdienstverlening. Rijkswaterstaat.

Remijnse, M., Buisman, M., Marandi, A., Rohmer, S. U. K., & Van Woensel, T. (2025). Data-driven robust menu planning for food services: Reducing food waste by using leftovers. Eindhoven University of Technology.

The Food Office. (2024–2025). Markt in kaart: Een onderzoek naar de verschillende perspectieven in de cateringbranche. The Food Office.

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO). (2024). Aanbestedingsleidraad voor de Europese openbare aanbesteding voor bedrijfscatering. TNO.

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2023). Beschrijvend document Europese aanbesteding 'Proef de Toekomst' voor het verzorgen van de cateringdienstverlening en drankenvoorzieningen t.b.v. CFD. Ministerie van LNV.

Gemeente Oosterhout. (2020). Aankondiging van een gegunde opdracht: Drankautomaten en ingrediënten gemeente Oosterhout. Gemeente Oosterhout.

Gemeente Rotterdam. (2024). Beschrijvend document aanbesteding bedrijfscatering gemeente Rotterdam. Gemeente Rotterdam.

Gemeente Tilburg. (2021). Aankondiging van een opdracht: Food en Non-Food. Gemeente Tilburg.

Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). (2024). Beschrijvend document "Versproducten" ten behoeve van de Europese openbare aanbesteding van de centrale keuken en restauratieve voorzieningen van het LUMC. LUMC.

Vervelde, A.-T. (2025). Verduurzaming van de cateringsector vraagt om uniforme dataverzameling en -rapportage en sectorafspraken over verantwoordelijkheden en borging: Aanbevelingen voor een uniforme methode van rapportage en monitoring van de omzet in duurzamere producten in de contractcateringsector. Wageningen Livestock Research. <https://doi.org/10.18174/691160>

Vervelde, A.-T., Logatcheva, K., & Koster, T. (2024). Maatschappelijke effecten van voedsel uit de korte keten. Wageningen Economic Research. <https://doi.org/10.18174/677285>



De Tuin van Holland

Van bodem tot bord

Colofon

Initiatief en begeleiding

De Tuin van Holland (Provincie Zuid-Holland) - Sabina Duyvestijn, Aphra van den Berg, Luuk van Santen, Hansje Huson

Uitvoering en begeleiding

PHI Factory - Michael van der Meer, Rick Vermeulen, Lynn Sommeijer

Inhoudelijke expertise

Boerschappen - Drees Peter van den Bosch

Delmeer Inkoop - Rick Delmeer

Dienst Justitiële Inrichtingen - Wolter van der Vlist

Facility Management Nederland/ PwC - Rob Klinkert

Gemeente Rotterdam - Saskia Kanhai, Rico Berveling

Leids Universitair Medisch Centrum - Judith Dokkum, Elly Baak

Lloff - Rick Peters

MVO Nederland - Tibo Verburg, Saskia Pepping

Nationale Spoorwegen - Patricia Temme

Provincie Zuid-Holland - Sara Mc Cutcheon

Radboud UMC - Jaap Buys

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland - Rob Heijink

Rijkswaterstaat - Monique Ruiter-Boerkamp

Roger - Robert Bartels

Tweede Kamer - Ursula Daniëls

Vitam - Angelique Wijnen, Els van Duivenvoorde

Vormgeving

Djen Design

Meer informatie en contact

Wil je zelf aan de slag met natuurinclusief inkopen en heb je behoefte aan advies, ondersteuning of een sparringpartner? We hebben verschillende partijen voor je op een rijtje gezet. Je vindt ze op detuinvanholland.nl/natuurinclusiefinkopen.

Disclaimer

De informatie in deze gids is met zorg samengesteld door en met koplopers. De Tuin van Holland staat niet in voor de volledigheid, juistheid of actualiteit ervan. Wijzigingen in de wetgeving kunnen van invloed zijn op de toepasbaarheid van de informatie.

November 2025