



samen
werken aan
talent



Bijlage D Contractma- nagement

Europese Aanbesteding Catering

Versie 1.0 | Datum 18 december 2024

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Betrokken rollen	3
2 Sturing van de samenwerking	4
2.1 Implementatie fase	5
2.2 Fundament fase	6
2.3 Samen groeien fase	6
3 Overlegstructuur vanaf fundament fase	7
4 Kritische prestatie indicatoren	10
5 Rapportages	12
5.1 Kwartaalrapportages	12
5.2 Jaarrapportages	12



Inleiding

Het ROCvA-F hanteert de uitgangspunten van CatsCM binnen de uitvoering van het contractmanagement. De overeenkomst 'cateringdienstverlening' is geclassificeerd als strategisch contract (procesoutput), dit betekent dat er sprake is van een intensief contractmanagementscenario.

In dit document worden een aantal van de tools die worden ingezet binnen het contractmanagement-scenario nader uitgewerkt.

1 Betrokken rollen

Binnen de samenwerking met de dienstverlener en het bijhorende contractmanagementscenario zijn de volgende rollen vanuit het ROCvA-F betrokken:

Contracteigenaar

De contracteigenaar is na ondertekening bevoegd om beslissingen te nemen ten aanzien van het contract. Binnen het ROCvA-F is dit één van de Directeuren Bedrijfsvoering vanuit de MBO Colleges. Alle Directeuren Bedrijfsvoering worden binnen deze overeenkomst gezien als vraageigenaar en zij blijven een rol houden op belangrijke tactische en strategische beslistmomenten. Bij dit soort belangrijke besluiten gaat de contracteigenaar terug naar de vraageigenaren om het besluit te nemen.

Contractmanager

De contractmanager is verantwoordelijk voor het managen van de contractafspraken, met als doel om contractdoelstellingen te realiseren.

Realisatie- en verificatiemanager

Verantwoordelijk voor het vaststellen van de kwaliteit van de dienstverlening en informeert de contractmanager hierover. Binnen deze overeenkomst kunnen alle facilitair managers gezien worden als realisatie- en verificatiemanagers. Zij zijn, samen met de facilitaire teams (conform CatsCM de 'servicemanagers'), de oren en ogen op locatie en monitoren de kwaliteit van de dienstverlening en escaleren naar de contractmanager indien nodig.

Specialist

Afhankelijk van het thema kan er ondersteuning nodig zijn op specifieke kennisgebieden. Voorbeelden: inkoopadviseur, Juridische Zaken, Strategisch Transitie Team, Green Office etc.

2 Sturing van de samenwerking

De onderlinge samenwerking is gericht op het opbouwen van een duurzame relatie, die waarde verhogend is voor beide partijen (win-win). Het ROCvA-F wenst een partner te selecteren die proactief is door verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van de dienstverlening en het ROCvA-F continue en proactief informeert over het resultaat en flexibel meebeweegt met de marktontwikkelingen.

De samenwerking is geënt op:

- wederzijds begrip;
- open en eerlijke communicatie;
- samen leren, ontwikkelen en innoveren;
- betrokkenheid en eigenaarschap;
- dynamisch contract & ontwikkeling: samengroeien naar de toekomst.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie fasen binnen de samenwerking:

Fase	Periode fase	Resultaat na periode
Implementatie fase	Start: definitieve gunning Eind: 6 maanden na ingangsdatum contract	90% van te behalen punten (= 36 punten) van het totaal van mijlpalen conform KPI dashboard 'implementatie' is behaald na afronding van deze fase.
Fundament fase	Start: 6 maanden na ingangsdatum contract Eind: ingangsdatum contractjaar 2	80% van de te behalen punten (= 72 punten) van de KPI-resultaten conform KPI dashboard Fundament is behaald na afronding van deze fase. Zie ook stappenplan bij het niet of wel behalen van de KPI's in hoofdstuk 4.
Samen groeien fase	Start: contractjaar 2 Eind: einddatum contract	80% van de te behalen punten (=80 punten) van de KPI-resultaten conform KPI dashboard Samen groeien wordt jaarlijks behaald. Zie ook stappenplan bij het niet of wel behalen van de KPI's in hoofdstuk 4.

Het contractmanagement is afgestemd en ingericht op de drie fasen van samenwerking.

Indien de nieuwe locaties in 2027 of 2028 worden toegevoegd aan het contract dan stappen zij in de Samen groeien fase in, bij aanvang van de dienstverlening wordt voor deze locaties geaccepteerd dat de KPI normen gelden van de Fundament fase voor het eerste jaar na instap. Vanaf het tweede jaar na instap worden de KPI's van de Samen groeien fase gehanteerd.

2.1 Implementatie fase

Om de implementatie uit te voeren, te coördineren en de resultaten op te volgen, wordt een centraal implementatieteam samengesteld. Het team bestaat minimaal uit de volgende functionarissen:

ROCvA-F

- Procesbegeleider & implementatiemanager facilitaire aanbestedingen
- Contractmanager
- Afhankelijk per onderwerp inhoudelijke expertise

Dienstverlener

- Implementatiemanager
- Contractmanager
- Afhankelijk per onderwerp inhoudelijke expertise

Naast het centrale implementatieteam vanuit het ROCvA-F is er sprake van een decentraal implementatieteam per MBO College. Deze bestaat per MBO College uit de facilitair manager in samenwerking met het facilitaire team. Dit team heeft een belangrijke rol bij de diverse afstemmingsmomenten rondom de planning en de operationele inrichting op de locaties.

In deze fase vinden implementatie overleggen plaats. Het implementatieplan en de voortgang van de aan de implementatie gerelateerde activiteiten worden besproken, acties worden opgevolgd en de basisafspraken worden geïmplementeerd en getoetst.

In de implementatie fase vindt het KPI-overleg plaats om de afgesproken KPI's inhoudelijk met elkaar door te nemen zodat de neuzen dezelfde kant op staan voorafgaand aan de volgende fase.

De mijlpalen bijhorende tot deze implementatie fase staan uitgewerkt in Bijlage E KPI dashboard op het tabblad 'implementatie'.

Het implementatieplan wordt aangeleverd uiterlijk twee weken na definitieve gunning. In dit implementatieplan geeft de dienstverlener SMART aan op welke wijze invulling wordt gegeven aan de implementatie en de realisatie van de dienstverlening. Het implementatieplan bestaat minimaal uit:

- planning inclusief implementatietermijn van alle diensten binnen scope en de bijhorende acties met betrekking tot de implementatie van deze diensten;
- aanpak, mijlpalenplanning, deliverables en activiteitenplan;
- invulling assortiment per locatie, banqueting map voor vergaderservice en banqueting (per locatie);
- kennismaking decentrale colleges en vaststellen communicatiematrix;
- schouwen en bezoeken van locaties, implementatiebijeenkomst;
- overname personeel;
- vaststellen communicatie formats;
- inhoud en vormgeving managementrapportage;
- facturatieproces;
- risicoanalyse inclusief beheersmaatregelen;
- evaluatie wijze (tijdens en na implementatie);
- format exit plan.



In een startbijeenkomst presenteert de dienstverlener het implementatieplan. Na goedkeuring van het ROCvA-F wordt het implementatieplan door de dienstverlener uitgevoerd.

2.2 Fundament fase

In deze fase wordt het fundament gelegd voor het vervolg van de samenwerking. De focus ligt op het voldoen aan de contractuele afspraken en de inschrijving van de dienstverlener.

In deze fase wordt gestart met de overlegstructuur zoals opgenomen in hoofdstuk 3 van dit document.

De KPI's bijhorende tot deze fase staan uitgewerkt in Bijlage E KPI dashboard op het tabblad 'fundament'.

2.3 Samen groeien fase

In deze fase is het fundament gelegd en is er ruimte om te groeien, ontwikkelen en innoveren binnen de samenwerking, gezamenlijk wordt gekeken naar verbeterpotentieel.

In deze fase geldt de overlegstructuur zoals opgenomen in hoofdstuk 3 van dit document.

De KPI's bijhorende tot deze fase staan uitgewerkt in Bijlage E KPI dashboard op het tabblad 'samen groeien'.

3 Overlegstructuur vanaf fundament fase

Vanaf de fundament fase vinden de volgende overleggen plaats. Indien de samenwerking erom vraagt om de insteek van de overlegstructuur aan te passen, wordt dit doorgevoerd na wederzijds goedvinden.

Wat	Wie	Frequentie	Bespreekpunten
Dagelijkse afstemming per locatie	<u>ROCvA-F:</u> <ul style="list-style-type: none"> Facilitair team <u>Dienstverlener:</u> <ul style="list-style-type: none"> Uitvoerende medewerkers 	Dagelijks (of indien nodig)	<ul style="list-style-type: none"> Bijzonderheden desbetreffende dag Afwijkende werkzaamheden/ prioriteiten Overige zaken
Decentraal operationeel overleg per MBO College	<u>ROCvA-F:</u> <ul style="list-style-type: none"> Facilitair team <u>Dienstverlener:</u> <ul style="list-style-type: none"> Operationeel verantwoordelijke 	1x per maand per college	<ul style="list-style-type: none"> Lopende operationele zaken Klachten/ meldingen/ knelpunten Banqueting en maatwerk activiteiten Evaluatie afspraken versus uitvoering van de werkzaamheden Diverse andere operationele en personele aangelegenheden.
Decentraal tactisch overleg per MBO College	<u>ROCvA-F:</u> <ul style="list-style-type: none"> Facilitair manager <u>Dienstverlener:</u> <ul style="list-style-type: none"> Tactisch verantwoordelijke 	1 x per kwartaal per college	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit van de dienstverlening inclusief klachten Financiële resultaten per college Duurzaamheid Samenwerking met onderwijs 2x per jaar wederzijdse beoordeling samenwerking* Knelpunten/ uitdagingen Toekomstige ontwikkelingen en kansen
Centraal tactisch overleg	<u>ROCvA-F:</u> <ul style="list-style-type: none"> Contractmanager Tot en met fundament fase: Procesbegeleider facilitaire aanbestedingen <u>Dienstverlener:</u> <ul style="list-style-type: none"> Tactisch verantwoordelijke 	4 x per jaar	<p>De dienstverlener geeft een presentatie van circa 15 minuten waarin de dienstverlening geëvalueerd wordt, bijzonderheden gepresenteerd worden en de afgelopen periode in vogelvlucht wordt samengevat.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit van de dienstverlening inclusief klachten KPI dashboard 2x per jaar wederzijdse beoordeling samenwerking* Managementrapportage Financiële resultaten Duurzaamheid Samenwerking met onderwijs Knelpunten en uitdagingen

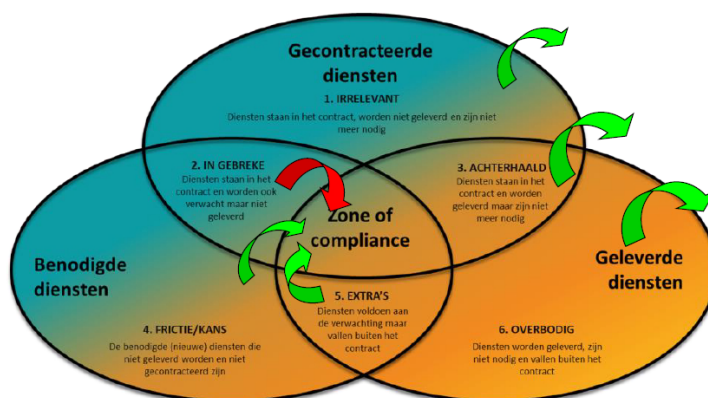
			<ul style="list-style-type: none"> • 2x per jaar verplichtingenassessment conform CatsCM** • Toekomstige ontwikkelingen en kansen binnen ROCvAF, de horecapartner en branche
Centraal Strategisch overleg	<p><u>ROCvA-F:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contactmanager • Contracteigenaar <p><u>Dienstverlener:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tactisch verantwoordelijke • Strategisch verantwoordelijke 	1 x per jaar	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage aan de doelstellingen (presentatie vanuit de dienstverlener met concrete uiteenzetting hoe zij bijdraagt aan de doelstellingen en invulling geeft aan de visie) • Samenwerking en partnerschap • Evaluatie KPI's en eindbeoordeling • Vaststellen contract, verkoopprijzen en tarieven volgende jaar • Ontwikkelingen organisaties • Thema's samenwerking volgend contractjaar
Centraal keten-overleg (indien van toepassing)	<p><u>ROCvA-F:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractmanager • Procesbegeleider facilitaire aanbestedingen <p><u>Dienstverlener:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tactisch verantwoordelijke • Tactisch verantwoordelijken van de partners 	1x per jaar	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen per specialist • Kansen en innovaties per specialist • Ontwikkelingen in de keten • Kansen en innovaties in de keten • Samenwerking binnen de keten • Concrete afspraken voor het volgende contractjaar <p>Let op: de dienstverlener is eigenaar van dit overleg.</p>

Voor de decentrale overleggen draagt de dienstverlener zorg voor schriftelijke verslaglegging van alle overlegvormen en levert dit binnen 5 werkdagen op aan het ROCvA-F. Voor de centrale overleggen rouleert de verantwoordelijkheid voor de schriftelijke verslaglegging tussen het ROCvA-F en de dienstverlener.

De dienstverlener is initiatiefnemer met betrekking tot de organisatie van de overleggen, het versturen van de managementinformatie (om KPI's te beoordelen), de agenda en de schriftelijke verslaglegging.

*Tweemaal per jaar vindt een wederzijdse beoordeling plaats van de samenwerking, de zogenoemde samenwerkingsbeoordeling. Het ROCvA-F en de dienstverlener beoordelen de samenwerking en de rol van de samenwerkingspartner binnen dit onderwerp aan de hand van een vragenlijst. De beoordeling vindt plaats op een schaal van 1 – 5 (1 zeer ontevreden, 2 ontevreden, 3 neutraal, 4 tevreden, 5 zeer tevreden). Indien onderwerpen een score lager dan een 4 halen, worden er concrete actiepunten afgesproken om de beoordeling te verbeteren en wordt dit opgevolgd in het eerstvolgende tactische overleg. De opzet voor de samenwerkingsbeoordeling is opgenomen in de Bijlage E KPI dashboard op het tabblad 'samenwerkingsbeoordeling'.

**verplichtingenassessment conform CatsCM: zie naastgelegen afbeelding.



4 Kritische prestatie indicatoren

Het ROCvA-F beoordeelt periodiek middels KPI's of de prestaties worden gehaald – op basis van Bijlage E KPI dashboard.

Het ROCvA-F maakt gebruik van een KPI dashboard voor het beoordelen en meten van de prestaties van de dienstverlener. Het doel hiervan is om de prestaties te meten en zo de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en te verbeteren. Het KPI dashboard is een dynamisch document dat gedurende de looptijd van de overeenkomst wordt gemonitord en doorontwikkeld aan de hand van de periodieke evaluaties.

De ontwikkeling en optimalisatie van de dienstverlening is een belangrijke pijler voor het ROCvA-F. We kiezen voor een lange contractperiode, waarin de markt en de dienstverlening kan veranderen. Hiervoor bouwen wij flexibiliteit in het contract in, en kunnen we de KPI's jaarlijks evalueren en mogelijk in gezamenlijk overleg aanpassen zolang het de ontwikkeling van het contract en de optimalisatie van de dienstverlening stimuleert.

De KPI's zijn ingedeeld op basis van de verschillende fasen van samenwerking, zoals opgenomen in hoofdstuk 1 van dit document.

Consequenties van het niet realiseren van (één van) de KPI's

Stap 1: Er wordt gesignaleerd dat er niet wordt voldaan aan de norm van één of meerdere van de KPI's. Er vindt een (escalatie)gesprek plaats.

Stap 2: De dienstverlener levert een verbeterplan inclusief beheersmaatregelen binnen 5 werkdagen na het (escalatie)gesprek op aan de contractmanager. Het verbeterplan is SMART inclusief de acties die de dienstverlener gaat uitvoeren. Er wordt aangegeven wie de acties onderneemt, binnen welke termijn dit leidt tot resultaatsverbetering conform afgesproken norm van de KPI en de werkwijze waarop de verbetering aangetoond gaat worden. Daarnaast wordt hierin aangegeven hoe dit in de toekomst wordt vermeden.

Het verbeterplan wordt gerapporteerd aan de contractmanager, na goedkeuring vanuit het ROCvA-F op het verbeterplan inclusief hersteltermijn worden de acties ingezet door de dienstverlener. Na de geaccordeerde hersteltermijn worden de desbetreffende KPI's nogmaals gemeten en gerapporteerd. Indien blijkt dat één of meerdere KPI's nog steeds een score onder de norm behalen, gaan we naar stap 3.

Stap 3: De dienstverlener wordt schriftelijk in gebreke gesteld. De dienstverlener krijgt 1 maand hersteltijd en de desbetreffende KPI's worden nogmaals gemeten en gerapporteerd na deze maand. Indien blijkt dat één of meerdere KPI's nog steeds een score onder de norm behalen, gaan we naar stap 4.

Stap 4: Het opnieuw niet behalen van de desbetreffende KPI('s) en/of het daardoor niet realiseren van het resultaat per periode per fase (zie hoofdstuk 2) wordt beschouwd als een toerekenbare tekortkoming in de uitvoering van de overeenkomst. Tijdens de vaste contractperiode kan de consequentie zijn dat de overeenkomst wordt ontbonden. Na de vaste contractperiode komt het lichten van een optieperiode in het geding.



Positieve stimulans bij het behalen van de KPI's

Vanuit het ROCvA-F zijn we op zoek naar een dienstverlener die een score (met de daarbij behorende dienstverlening) kan realiseren boven de norm. Indien dit gerealiseerd wordt willen wij de dienstverlener hiervoor belonen met een jaarlijkse positieve prikkel voor de uitvoerende medewerkers. De invulling hiervan wordt per jaar bekeken, maar gedacht kan worden aan een gezamenlijk feestelijk moment, een lunch, een taart etc..

5 Rapportages

Het ROCvA-F maakt onderscheid in kwartaalrapportages en jaarrapportages. Onderstaand zijn de onderwerpen uitgewerkt waarin het ROCvA-F inzicht wenst te ontvangen middels managementrapportages.

5.1 Kwartaalrapportages

De dienstverlener is ieder kwartaal verantwoordelijk voor het aanleveren van management informatie om de geleverde prestaties (KPI resultaten) op juiste waarde te kunnen schatten en geeft minimaal inzicht in en daar waar mogelijk uitgesplitst per locatie/ MBO College:

Overkoepelende thema's:

- financiële resultaten en managementinformatie;
- voortgang KPI dashboard;
- duurzaamheidsrapportage inclusief circulariteit;
- vitaliteit en gezondheid;
- klachten en suggesties en verbeterplan;
- kwaliteit van de dienstverlening en eventuele partners.

Daarnaast wordt er ook per kwartaal een financiële rapportage aangeleverd. Hierin wordt minimaal inzicht gegeven in de volgende aspecten gesplitst per locatie en per voorziening:

- aantal gasten en gemiddelde besteding per periode;
- winst & verliesoverzicht waarin minimaal inzicht wordt gegeven in de brutomarge in percentage van de omzet, de omzet, de inkoopkosten, personeelskosten, algemene kosten, managementfee;
- derving;
- afname banquetingactiviteiten (versterkt aantallen per arrangement, overzicht gehouden evenementen en aantal gasten).

5.2 Jaarrapportages

Naast de kwartaalrapportage, ontvangt het ROCvA-F éénmaal per jaar een jaarrapportage om de overkoepelende voortgang van de samenwerking te monitoren.

- cumulatief van de kwartaalrapportages (kwalitatief en financieel) over het jaar met de onderwerpen zoals hierboven weergegeven;
- begroting nieuwe contractjaar;
- afronding en analyse KPI prestatie dashboard;
- voortgang en acties maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- verbeteringen, acties en kansen voor het komende jaar;
- opleidingsplan (realisatie en nieuw plan).

De jaarrapportage wordt maximaal 10 werkdagen voordat het strategische overleg plaatsvindt aangeleverd bij de contractmanager. De exacte vorm van de jaarrapportage wordt in de implementatiefase afgestemd.