



samen
werken aan
talent



Bijlage 4

Contractmanagement

Europese Aanbesteding
Horeca grondstoffen

Versie 10 september 2025



Inhoudsopgave

1	Sturing van de samenwerking	3
2	Overlegstructuur	4
3	Kritische prestatie indicatoren	5
3.1	Wat wordt er gemeten?	5
3.2	Door wie wordt er gemeten?	5
3.3	Werking van de prestatie monitoring	6
3.4	Beoordeling resultaatgebied kwaliteit van de dienstverlening	6
3.5	Consequenties van het niet realiseren van (één van) de KPI's	8
4	Rapportage	8
5	Tabel 1 KPI Scorecard	10



1 Sturing van de samenwerking

In dit hoofdstuk wordt de essentie van contractmanagement behandeld, op basis waarvan de samenwerking wordt vormgegeven tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer en de wijze waarop de dienstverlening wordt beoordeeld.

Aanbestedende dienst is op zoek naar een dienstverlener die proactief is en verantwoordelijkheid neemt voor het snel en op juiste wijze leveren van de door Opdrachtnemer bestelde horeca grondstoffen en een kwalitatieve bijdrage levert in educatie/kennis uitwisseling voor/aan de studenten/leerlingen én de docent.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee fasen, te weten:

- 1) De implementatie
- 2) De contractfase

Fase 1 Implementatie

Opdrachtnemer verzorgt de implementatie als onderdeel van de dienstverlening en dient te zijn inbegrepen in de Prijs en wordt niet separaat vergoed door Opdrachtgever tenzij schriftelijk en expliciet anders wordt overeengekomen met Opdrachtgever.

1 december 2025 t/m 31 januari 2026 zal gebruikt worden voor implementatie van de gevraagde dienstverlening. De daadwerkelijke dienstverlening vangt aan op 1 februari 2026. Let op: de periode 1 februari 2026 tot 1 maart 2026 kan door Opdrachtgever gebruikt worden als schaduw maand met de huidige leverancier. Mocht blijken dat de implementatie onverhoopt vertraging of andere uitdagingen met zich meebrengt is de continuïteit van het onderwijs/opleidingsprogramma gewaarborgd.

Aan Opdrachtnemer wordt gevraagd hoe zij een soepele implementatie waarborgt, zie gunningscriterium beschrijving dienstverlening. Dit implementatieplan dient als uitgangsdokument en meetwijzer gedurende de gehele implementatie.

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

Opdrachtgever:

- Procesbegeleider (facilitaire) aanbestedingen
- Contractmanager

Opdrachtnemer:

- Implementatiemanager
- Contractmanager
- Accountmanager
- Afhankelijk per onderwerp, inhoudelijke expertise

Na akkoord op het implementatieplan door Opdrachtgever gaat de implementatiemanager vanuit Opdrachtnemer de implementatie bij Opdrachtgever in samenwerking met de procesbegeleider facilitaire aanbestedingen uitvoeren.

Zie voor verdere eisen t.a.v. implementatie (o.a. webshop) de bijlage 1 Programma van Eisen.

Fase 2 Contractfase

Nadat de implementatiefase is afgerond, gaat de contractfase per 1 februari 2026 in. Opdrachtgever beoordeelt periodiek middels Key Performance Indicators (hierna KPI's) of de prestaties worden gehaald, zie daartoe hoofdstuk 3 KPI's .

Binnen de quadrimesters (*drie opvolgende periodes van 4 maanden in één kalenderjaar*) moet worden voldaan aan de KPI's zoals omschreven in hoofdstuk 3 KPI's. Opdrachtgever zal tijdens de tactische overleggen de bevindingen met Opdrachtnemer evalueren.

Opdrachtgever maakt gebruik van een KPI-model om de prestaties van Opdrachtnemer te meten, met als doel de kwaliteit van de dienstverlening te borgen en waar nodig te verbeteren. Daarnaast zal Opdrachtnemer Opdrachtgever o.a. informeren ten aanzien van de dienstverlening, zie ook hoofdstuk 2 overlegstructuur en hoofdstuk 4 management informatie.

Het KPI-model is een dynamische tabel die gedurende de doorlooptijd van de overeenkomst wordt gemonitord en doorontwikkeld aan de hand van de periodieke evaluaties, zie ook hoofdstuk 5 KPI scorecard.

De KPI's worden jaarlijks geëvalueerd en kunnen in gezamenlijk overleg worden aangepast waarbij het uitgangspunt is dat de aanpassing de optimalisatie van de dienstverlening stimuleert.

2 Overlegstructuur

Opdrachtgever hanteert de overlegstructuur zoals onderstaand opgenomen. Indien de samenwerking erom vraagt om de insteek van de overlegstructuur aan te passen, wordt dit doorgevoerd na wederzijds goedvinden.

Overleggen (op elk niveau), inclusief de voorbereidende werkzaamheden, reistijden, uit te werken verslagen/rapportages etc. zullen niet in rekening worden gebracht bij Opdrachtgever.

De genoemde bespreekpunten zijn niet limitatief, deze zijn dan ook voor elk overleg telkens nader te bepalen.

Wat	Wie	Frequentie	Bespreekpunten
Dagelijkse afstemming ROCVa-F Colleges & VOvA	Opdrachtgever --> Besteller Opdrachtnemer --> Operationeel contactpersoon	Dagelijks (of indien nodig)	o.a. lopende bestellingen, manco's, klachten, meldingen, knelpunten, opvolging acties.
Operatieve overleg	Opdrachtgever --> Besteller Opdrachtnemer --> Accountmanager	1x per maand met ROCVa-F Colleges & VOvA	o.a. lopende operationele zaken, klachten, meldingen, knelpunten, opvolging acties, afstemming workshops, sponsoring.
Tactisch overleg	Opdrachtgever --> Contractmanager Opdrachtnemer --> Accountmanager/tactisch verantwoordelijke	Elk quadriël	Opdrachtnemer geeft een presentatie van circa 15 minuten waarin de dienstverlening geëvalueerd wordt, bijzonderheden gepresenteerd worden en de afgelopen periode in vogelvlucht wordt samengevat. Zie hoofdstuk 4 rapportage voor de bespreekpunten
Strategisch overleg	Opdrachtgever --> Contractmanager/Contracteigenaar Opdrachtnemer --> Tactisch en Strategisch verantwoordelijke	Indien wenselijk	



Opdrachtnemer en Opdrachtgever dragen om en om zorg voor schriftelijke verslaglegging van de tactisch en strategisch overleg. Voor het operationeel overleg zorgt Opdrachtnemer voor de schriftelijke vastlegging.

Bij operationeel overleg volgt de schriftelijke vastlegging binnen 5 werkdagen, bij tactisch en strategisch overleg binnen 10 werkdagen aan de deelnemers van de overleggen. Bij operationeel overleg dient de verslaglegging ook aan de contractmanagers van zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer te worden gestuurd.

Opdrachtgever is initiatiefnemer met betrekking tot de organisatie van de tactische/strategische overleggen en het samenstellen van de agenda. Opdrachtnemer is initiatiefnemer voor de operationele overleggen.

Opdrachtnemer is initiatiefnemer voor het versturen van de managementinformatie, zie hoofdstuk 4.

De managementrapportage wordt uiterlijk 2 weken na einde quadrimester en minimaal 7 werkdagen voordat het tactisch en of strategisch overleg plaatsvindt aangeleverd bij de contractmanager.

3 Kritische prestatie indicatoren

Prestatiemonitoring is de wijze waarop de dienstverlening wordt bestuurd door Opdrachtgever. Het resultaatgebied “kwaliteit van de dienstverlening” vormt de basis voor de prestatimonitoring.

Het resultaatgebied “kwaliteit van de dienstverlening” bestaat uit in totaal 2 prestatie-indicatoren voor perceel 1 en 1 op gebied van duurzaamheid voor perceel 1 en 2, met per indicator minimaal een beschrijving van de basis waarop wordt gemeten, een norm waaraan Opdrachtnemer dient te voldoen en de frequentie van de meeting en bijbehorende rapportage.

3.1 Wat wordt er gemeten?

- De gemeten prestatie

Dit betreft metingen op concreet meetbare eisen:

- Prestatiemonitoring zoals beschreven in 3.4 beoordeling resultaatgebied kwaliteit van de dienstverlening.

3.2 Door wie wordt er gemeten?

- Opdrachtnemer

Opdrachtgever gaat er, op basis van de voor dit contract gestelde eisen, vanuit dat Opdrachtnemer werkt met een kwaliteitsmanagementsysteem. Dit houdt in, dat Opdrachtnemer haar eigen resultaten meet en expliciet maakt, zodat met management informatie kan worden aangetoond, dat door toepassing van het kwaliteitsmanagementsysteem, de gewenste kwaliteit wordt gerealiseerd.



- Onafhankelijke auditinstantie

Oprachtgever kan Opdrachtnemer op haar kosten verplichten tot het laten uitvoeren van een audit door een onafhankelijke auditinstantie. De aanleiding hiervoor kan zijn in situaties dat uit gemeten prestaties blijkt dat Opdrachtnemer ondermaats presteert ondanks voorgenomen verbetermaatregelen.

3.3 Werking van de prestatie monitoring

Met de KPI scorecard wordt gestart, zie hoofdstuk 5 KPI Scorecard. Deze tabel wordt indien nodig, in samenwerking met Opdrachtnemer en Oprachtgever, gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst verder ontwikkeld.

Hier onder worden per KPI beschreven:

- A) De werkwijze,
- B) De Norm waaraan Opdrachtnemer dient te voldoen; en
- C) De consequentie wanneer niet aan de norm wordt voldaan.

3.4 Beoordeling resultaatgebied kwaliteit van de dienstverlening

Het betreft hier de technische kwaliteit van de Dienstverlening. Opdrachtnemer dient voor alle KPI's van dit resultaatgebied aan de gestelde norm te voldoen. Of de norm van een KPI wel of niet is gehaald, wordt bepaald aan de hand van de resultaten van eigen metingen van Opdrachtnemer, of eventueel bevindingen van een onafhankelijke en gecertificeerde auditinstantie of door een steekproefsgewijze periodieke controle in opdracht van Oprachtgever.

Resultaatgebied Kwaliteit Dienstverlening kent 2 KPI's:

- KPI 1: Levertijdigheid
- KPI 2: Service graad

KPI 1 Levertijdigheid

De KPI levertijdigheid geeft de verhouding weer tussen a) het moment waarop Opdrachtnemer de bestelling aflevert op de in Bijlage 3 van de Leidraad opgegeven afleveradressen en b) het overeengekomen tijdsvenster van levering dat vastgelegd is in Bijlage 3 van de Leidraad.

- Opdrachtnemer garandeert dat ieder quadrimester de KPI Levertijdig voor 98% is behaald.
- Met bestelling wordt bedoeld, de minimale ordergrootte van € 250,-
- Met bestelling wordt bedoeld de digitale bestelling in de catalogus van Opdrachtnemer
- Met bestelling wordt bedoeld de bestelling per e-mail / telefoon welke Opdrachtnemer omzet in een digitale bestelling.
- Met bestelling wordt bedoeld de uitlevering van de bestelling. *Ook in het geval er meerdere bestellingen voor verschillende klantnummers op hetzelfde tijdstip, op een zelfde locatie worden geleverd.*



- Met Bijlage 3 van de Leidraad wordt bedoeld de Bijlage 3 horende bij de Leidraad waarin alle afleveradressen en tijdsvensters voor aflevering zijn vastgelegd.
- Met tijdsvenster wordt bedoeld het venster waar binnen de bestelling afgeleverd dient te zijn op het afleveradres.
- Met afleveradres wordt bedoeld de afleveradressen welke in Bijlage 3 van de Leidraad zijn vastgelegd.
- **Voor het berekenen van de KPI Levertijdigheid worden te late leveringen door onvoorziene omstandigheden erbuiten gehouden. Deze leveringen worden wel door Opdrachtnemer geregistreerd.**

De KPI is niet van toepassing als Opdrachtgever verzoekt de bestelling op een ander afleveradres dan de in Bijlage 3 van de Leidraad opgegeven afleveradressen.

De Norm

Opdrachtgever voldoet aan de prestatienorm voor de KPI Levertijdigheid wanneer zij een doorlooptijd van 98% heeft behaald in de periode van het betreffende quadrimester.

KPI Service graad (geen leverbare producten)

De KPI service graad geeft de verhouding weer tussen a) de producten die er besteld zijn en b) de producten die worden geleverd (manco).

- Opdrachtnemer garandeert dat ieder quadrimester de KPI Service Graad voor 98% is behaald.
- Met besteld wordt bedoeld de digitale bestelling van de producten in de catalogus van Opdrachtnemer
- Met besteld wordt bedoeld de bestelling per e-mail / telefonisch welke door Opdrachtgever in een digitale bestelling is omgezet.
- Met geleverd wordt bedoeld de bestelde producten die worden afgeleverd op het afleveradres zoals vastgelegd in Bijlage 3 van de Leidraad.
- Met Bijlage 3 van de Leidraad wordt bedoeld de Bijlage 3 horende bij de Leidraad waarin alle afleveradressen en tijdsvensters zijn vastgelegd.
- Met manco wordt bedoeld het tekort in de levering ten opzichte van dat wat er besteld of afgesproken is.
- **Het direct leveren van een goed alternatief product wordt niet gezien als een manco.**

De Norm

Opdrachtgever voldoet aan de prestatienorm voor de KPI Service Graad (geen leverbare producten) wanneer zij een doorlooptijd van 98% heeft behaald in de periode van het betreffende quadrimester.

KPI Duurzaamheid

De KPI Duurzaamheid wordt na gunning op basis van de inschrijving van inschrijver verder met elkaar afgestemd.



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

Stap 1: Opdrachtgever signaleert dat Opdrachtnemer niet voldoet aan de norm van één of meerdere van de KPI's en initieert een (escalatie)gesprek. Opdrachtnemer levert een verbeterplan inclusief beheersmaatregelen binnen 7 werkdagen naar aanleiding van het (escalatie)gesprek op.

Het verbeterplan wordt gerapporteerd aan de contractmanager en Opdrachtnemer krijgt na ontvangst van het verbeterplan door Opdrachtgever, (één) 1 maand hersteltijd. Na deze maand 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, volgt stap 2.

Stap 2: Opdrachtnemer krijgt een officiële schriftelijke waarschuwing. Opdrachtnemer krijgt (één) 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, wordt de boete opgelegd en volgt stap 3.

Stap 3: Opdrachtnemer wordt schriftelijk in gebreke gesteld. Opdrachtnemer krijgt (één) 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, volgt stap 4.

Stap 4: Het opnieuw niet behalen van de desbetreffende KPI('s) wordt beschouwd als een toerekenbare tekortkoming in de uitvoering van de Overeenkomst en Opdrachtgever beroept zich op ontbinding van de overeenkomst.

Tijdens de contractperiode is de consequentie dat in het quadriël waarin de KPI niet behaald wordt Opdrachtgever Opdrachtnemer een boete opgelegd van € 2.500,- per KPI vanaf stap 2. Dit staat verder los van de beschreven stappen zoals hiervoor beschreven.

Het hierboven genoemde laat alle overige rechten van Opdrachtgever, die zij onder meer op basis van de Raamovereenkomst en de Algemene Inkoopvoorwaarden heeft, onverlet.

4 Rapportage

Per maand verstuurt Opdrachtnemer een managementrapportage per college (in MS Excel) met daarin de volgende gegevens:

- Overzicht geleverde producten, weggezet naar aantal en prijs
- Totale omzet (cumulatief per jaar en gesplitst naar productgroep)
- Het aantal manco's inclusief reden + aangeboden alternatief
- Het aantal retouren inclusief reden van retournering
- **Inkomende en uitgaande emballage en statiegeld**
- Het aantal klachten inclusief reden klacht, oplossing/actie en oplostijd
- Overzicht onderwijskundige activiteiten per locatie
- Overzicht aangeboden sponsoring
- Korting
- Gemiddelde dropgrootte



Per Quadriël verstuurt de Opdrachtnemer een managementrapportage (in MS Excel) met daarin de volgende gegevens:

- Een samenvatting van de vier voorafgaande maanden op basis van de maandelijks gevraagde managementinformatie
- Uitwerking per KPI (over het voorgaande quadriël)
- Conclusie / aanbeveling per KPI
- Kansen, knelpunten en aandachtspunten per ROCvA-F college & VovA en Opdrachtgever als geheel inclusief aanbevelingen
- Marktontwikkelingen
- Bijdrage aan Duurzaamheid

De managementrapportages worden uiterlijk 2 weken na einde van het betreffende maand/quadriël en minimaal 7 werkdagen voordat het tactisch overleg plaatsvindt aangeleverd bij de contractmanager.

De exacte vorm en inhoud van de managementrapportage wordt in de implementatiefase verder afgestemd en kan gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst wijzigen zonder dat hiervoor meer- of minderkosten worden gerekend.

5 Tabel 1 KPI Scorecard

Perceel 1

Resultaat gebied	Omschrijving	Prestatie Indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Presatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaatgebieden</i>	<i>Detailinvulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de 'data' van de prestatieindicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de 'data'</i>	<i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>
Kwaliteit Dienstverlening	Levertijdigheid	De KPI levertijdigheid geeft de verhouding weer tussen a) het moment waarop Opdrachtnemer de bestelling aflevert op de in Bijlage 3 van de Leidraad opgegeven afleveradressen en b) het overeengekomen tijdsvenster van aflevering dat vastgelegd is in Bijlage 3 van de leidraad.	Kwaliteitssysteem Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	98%	Opdrachtnemer	Per Quadrimester
Kwaliteit Dienstverlening	Service graad (geen leverbare producten)	De KPI service geeft de verhouding weer tussen a) de producten die er besteld zijn en b) de producten die worden geleverd.	Kwaliteitssysteem Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	98%	Opdrachtnemer	Per Quadrimester
Duurzaamheid	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	Per Quadrimester

Perceel 2

Resultaat gebied	Omschrijving	Prestatie Indicator(en)	Meetmethode	Rapportage	Presatienorm	Aanleveren data	Frequentie
<i>Afgesproken resultaatgebieden</i>	<i>Detailinvulling van het resultaatgebied</i>	<i>Basis waarop wordt gemeten binnen het resultaatgebied</i>	<i>Hoe wordt de 'data' van de prestatieindicator gemeten?</i>	<i>Op welke wijze wordt geregistreerd?</i>	<i>Norm vaststelling</i>	<i>Wie is verantwoordelijk voor het aanleveren van de 'data'</i>	<i>Hoe vaak wordt gemeten?</i>
Duurzaamheid	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	Nader in te vullen naar aanleiding van inschrijving Opdrachtnemer	Quadrimester rapportage	Per Quadrimester

