



## SLA, KPI's & Sancties

Rijksinkoop samenwerking

**Bezoekadres**

Rijkskantoor Beatrixpark  
Wilhelmina van Pruisenweg 52  
2595 AN Den Haag

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

### **Bijlage B2**

behorend bij

#### **Europese aanbesteding**

#### **Leasefietsen voor het Rijk** voor het

#### **ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

Categoriemanagement Vervoer & Verblijf

Datum	5 november 2025
Kenmerk	201800302.015
Versie	1.2

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b> .....	3
<b>2.</b>	<b>KPI's &amp; prestatie meting</b> .....	4
2.1.	KPI's MVOI (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven & Inkopen) .....	4
2.1.1.	KPI Internationale sociale voorwaarden (ISV).....	4
2.1.2.	KPI Arbeidsparticipatie (Social return) .....	5
2.1.3.	KPI Circulariteit .....	6
2.2.	KPI Leverbetrouwbaarheid .....	7
2.3.	KPI Klanttevredenheid.....	8
<b>3.</b>	<b>SLA parameters</b> .....	12
<b>4.</b>	<b>Serviceherstelmaatregelen</b> .....	13
<b>5.</b>	<b>Sancties regime</b> .....	13
5.1.	Escalatieproces .....	14
5.2.	Verbeterplannen.....	16
<b>6.</b>	<b>Step-in rights</b> .....	17

# 1. Inleiding

In deze Bijlage staan zowel de parameters, waaraan de Diensten dienen te voldoen, als de kern prestatie indicatoren (KPI).

Deze KPI's vertalen (strategische) doelstellingen met een directe relatie naar de missie en visie van de Rijksoverheid (w.o. Inkopen met Impact). Een KPI bestaat uit één of meerdere prestatie indicatoren (PI).

De SLA Parameters zijn gebaseerd op de eisen, zoals opgenomen in het Programma van Eisen (PvE). De SLA Parameters zijn per onderwerp opgenomen in een tabel.

Verder zijn de KPI's onderverdeeld in statische en dynamische KPI's. Een statische KPI staat vast voor de looptijd van de Overeenkomst en zal niet veranderen. Een dynamische KPI kan jaarlijks door de Categorie in overleg met Opdrachtnemer worden aangepast.

Voor de Overeenkomst zijn de volgende KPI's vastgelegd:

- MVOI: Internationale sociale voorwaarden (dynamisch)
- MVOI: Arbeidsparticipatie (Social return) (dynamisch)
- MVOI: Circulariteit (dynamisch)
- Leverbetrouwbaarheid (statisch)
- Klanttevredenheid (statisch)

De tabellen in deze Bijlage zijn als volgt ingedeeld:

- *Norm*

In de kolom Norm staan de waarden, waarbinnen de Diensten dienen te worden geleverd. Elke Norm is een prestatie indicator (PI), waarop monitoring gebeurt. Een aantal van de Normen is gekoppeld aan een KPI.

- *Sanctie*

In de kolom Code staat de Sanctie (S), die aan Opdrachtnemer wordt opgelegd bij overschrijden van de Norm.

Voor Sancties geldt, dat de Categorie zich het recht voorbehoudt om een Sanctie wel dan niet toe te passen.

Indien meerdere Normen tegelijk worden overschreden, kunnen meerdere Sancties tegelijkertijd van toepassing zijn. In dat geval worden Sancties een Sanctie op zwaarstwegend niveau. De werking van de Sancties is nader beschreven in dit document.

- *Type Sanctie*

Het type Sanctie staat als code aangegeven.

In de Tabel 'Sancties (S)' staan de codes en de bij de code toe te passen maatregel. De maatregel is de omschrijving van een Sanctie; code en omschrijving vormen samen de Sanctie.

## 2. KPI's & prestatiemeting

Opdrachtgever kent een tweetal typen KPI, de statische en de dynamische KPI:

- Een statische KPI is over de volledige looptijd van de Overeenkomst vast gegeven en verandert niet mee door bijv. aangescherpte eisen en/of wet- en regelgeving;
- Een dynamische KPI kan over de volledige looptijd van de Overeenkomst veranderen door bijv. aangescherpte eisen en/of wet- en regelgeving.

Dynamisch betekent in deze, dat de betreffende KPI jaarlijks door Opdrachtgever kan worden aangepast.

### 2.1. KPI's MVOI (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven & Inkopen)

#### 2.1.1. KPI Internationale sociale voorwaarden (ISV)

Deze KPI bestaat uit 2 PI's en heeft betrekking op de Inschrijving en/of rapportages omtrent internationale sociale voorwaarden (ISV), die Opdrachtnemer tijdens de looptijd van de Overeenkomst indient. De KPI is dynamisch.

De 2 PI's zijn:

- Conform de Eis dient Opdrachtnemer binnen zes (6) maanden na ingangsdatum van de Overeenkomst een plan van aanpak 'ISV' voor ISV-beleid aan. Het plan van aanpak omvat in elk geval:
  - Het eigen MVO-beleid;
  - Een analyse van de risico's op schending van arbeids- en mensenrechten en risico's voor het milieu in de keten;
  - Een planning ten aanzien van de inspanningen, die Opdrachtnemer zal leveren;
  - Een toelichting op het tot stand komen van het plan van aanpak 'ISV' (bijv. informatie over de betrokkenheid van stakeholders);
  - Een voorstel voor procesafspraken en praktische invulling van het uitvoeringsproces, waaronder periodieke rapportage aan of monitoring door Opdrachtgever en tijdige melding en bijsturing in geval van onverwacht optredende (gedeeltelijke) onuitvoerbaarheid.
- Opdrachtnemer is verplicht om jaarlijks te rapporteren op ISV, waaruit blijkt dat Opdrachtnemer een 'redelijke inspanning' heeft geleverd om de ISV na te leven. De rapportage is vormvrij, maar moet voor de bruikbaarheid ervan in het Nederlands of Engels zijn opgesteld.

#### Norm #

Aantal	Resultaat
Voor een 'Voldoende' moet aan PI1 en PI2 worden voldaan. Opdrachtnemer voldoet aan PI2 door haar geformuleerde 'jaarlijkse mijlpaal' in haar Plan van Aanpak te behalen.	Voldoende
Indien een voldoende op de norm niet wordt behaald, kan de Categorie consequenties stellen – zie 'Consequenties bij het niet behalen van de Norm'.	Onvoldoende
Beoordelingsfrequentie	1. PI1: Eenmalig (uiterlijk 6 maanden na de gunning van de Overeenkomst); 2. PI2: jaarlijks.
Meetmethode	Conform rapportages
<b>Consequenties bij het niet behalen van de norm</b>	
Bij het niet behalen van een PI kan de Categorie één of een combinatie van Sancties (S1, S2, S3 en S5) toepassen op Opdrachtnemer.	

### 2.1.2. KPI Arbeidsparticipatie (Social return)

Deze KPI bestaat uit 2 PI's en heeft betrekking op de Inschrijving en/of rapportages omtrent Social return, die Opdrachtnemer tijdens de looptijd van de Overeenkomst indient. De KPI is dynamisch.

De 2 PI's zijn:

1. De Opdrachtgever keurt het plan van aanpak 'Social return' goed of vraagt om een verbetering. Opdrachtnemer dient binnen drie (3) maanden na akkoord op het Plan van Aanpak 'Social return' te starten met de uitvoering. In het plan van aanpak 'Social return' staat in elk geval:
  - De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de verplichtingen, die volgen uit de Eis;
  - Een voorstel voor procesafspraken en praktische invulling van het uitvoeringsproces, waaronder periodieke rapportage aan of monitoring door Opdrachtgever en tijdige melding en bijsturing in geval van onverwacht optredende (gedeeltelijke) onuitvoerbaarheid.
2. Opdrachtnemer is verplicht om de Social return jaarlijks te rapporteren.

#### Norm #

Aantal	Resultaat
Voor een 'Voldoende' moet aan PI1 en PI2 worden voldaan. Opdrachtnemer voldoet aan PI2 door haar geformuleerde 'jaarlijkse mijlpaal' in haar Plan van Aanpak 'Social return' te behalen. Indien een voldoende op de norm niet wordt behaald, kan de Categorie consequenties stellen – zie 'Consequenties bij het niet behalen van de Norm'.	Voldoende
	Onvoldoende
Beoordelingsfrequentie	1. PI1: Eenmalig (uiterlijk 3 maanden na de gunning van de Overeenkomst); 2. PI2: Jaarlijks.
Meetmethode	Conform rapportages
<b>Consequenties bij het niet behalen van de norm</b>	
Bij het niet behalen van een PI kan de Categorie één of een combinatie van Sancties (S1, S2, S3 en S5) toepassen op Opdrachtnemer.	

### 2.1.3. KPI Circulariteit

De KPI is dynamisch.  
Opdrachtnemer heeft als onderdeel van de Inschrijving een beschrijving aangeleverd waarbij rekening is gehouden met een aantal criteria, zoals beschreven in Subgunningscriterium 4 in het Beschrijvend Document.  
Op basis van dit plan worden maximaal 3 PI's bepaald.

#### Norm #

<i>Aantal</i>	<i>Resultaat</i>
Aan de (maximaal) 3 PI's moet worden voldaan voor een voldoende. Indien een voldoende op de norm niet wordt behaald, kan Categorie consequenties stellen – zie 'Consequenties bij het niet behalen van de Norm'.	<b>Voldoende</b>
	<b>Onvoldoende</b>
Beoordelingsfrequentie	PI 1, 2 en 3: Binnen een jaar na ondertekening Overeenkomst. Vervolgens halfjaarlijks.
Meetmethode	Conform halfjaarlijkse rapportages.

#### Consequenties bij het niet behalen van de Norm

Bij het niet behalen van een PI kan Categorie één of een combinatie van Sancties (S1, S2, S3 en S5) toepassen op Opdrachtnemer.

## 2.2. KPI Leverbetrouwbaarheid

<b>KPI Leverbetrouwbaarheid</b>	
<p>De KPI Leverbetrouwbaarheid is een statische KPI en geldt over de volledige looptijd van de Overeenkomst.</p> <p>De KPI bestaat uit 1 PI en is opgedeeld in 2 delen, een centraal en een decentraal deel:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>een centraal deel, dat de Categorie Rijksbreed monitort, en</li><li>een decentraal deel, dat de Deelnemers individueel monitoren.</li></ol> <p>De KPI richt zich primair op de (tijdige) beschikbaarheid van het fietsassortiment.</p> <p>De PI is een belangrijk onderdeel in het vaststellen van de ervaren kwaliteit van de Dienstverlening en kan daarmee in de reguliere overlegvormen en managementrapportages een plaats krijgen.</p>	
<b>Prestatienorm</b>	
≥95% beschikbaarheid	Goed
<95% beschikbaarheid	Slecht
<p>Opdrachtnemer krijgt de mogelijkheid om te verbeteren binnen een te stellen termijn.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Voor het centrale deel: De Categorie spreekt met Opdrachtnemer voor het centrale deel af binnen welke termijn Opdrachtnemer dient te verbeteren.</li><li>Voor het decentrale deel: Opdrachtnemer toont haar verbeteringen aan en voert deze verbeteringen door in de maand volgend op de maand waarin de prestatienorm is overschreden.</li></ol>	
<b>Norm KPI</b>	
<p>Generiek is de norm voor (tijdige) beschikbaarheid ≥95%.</p> <p>Beschikbaarheid betekent dat de juiste fiets (uit een voldoende breed assortiment) leverbaar is op het gevraagde moment.</p> <p>* Voor het centrale deel: De Categorie bepaalt aan de hand van de door de Deelnemers aangeleverde leverbetrouwbaarheidsgegevens of bij tenminste 95% van de Deelnemers in een kwartaal de beschikbaarheid ≥95% is geweest.</p> <p>* Voor het decentrale deel: Een Deelnemer bepaalt per maand of de beschikbaarheid van het fietsassortiment ≥95% is geweest.</p>	
<b>Consequenties bij het niet behalen van de norm</b>	
<p>De Categorie kan één of meer Sancties (S1, S2, S3 en S5) toepassen.</p>	

### 2.3. KPI Klanttevredenheid

<b>KPI Klanttevredenheid</b>		
<p>De KPI Klanttevredenheid is een statische KPI en geldt over de volledige looptijd van de Overeenkomst.</p> <p>Deze KPI bestaat uit een aantal factoren over de beleving van de Dienstverlening in de vorm van een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) (en de daarin opgenomen belevingsfactoren).</p> <p>De PI's (hier genoemd als 'belevingsfactoren') vormen een belangrijk onderdeel in het vaststellen van de ervaren kwaliteit van de Dienstverlening voor de levering van Diensten en kunnen daarmee in de reguliere overlegvormen en rapportages een plaats krijgen.</p>		
<b>Prestatienorm</b>		
< 4	<b>Slecht</b>	(Meerdere) zwaarwegende verbeterpunten, die onmiddellijk actie vereisen.
≥ 4 en < 7	<b>Matig</b>	Enkele resp. kleine verbeterpunten, die actie vereisen.
≥7 en 10	<b>Goed</b>	De kwaliteit van de Dienstverlening voldoet aan hetgeen Deelnemer verwacht.
<p>Bij beoordelingscijfer(s) lager dan een 7 krijgt Opdrachtnemer de mogelijkheid om te verbeteren.</p> <p>De Categorie spreekt met Opdrachtnemer af binnen welke termijn Opdrachtnemer dient te verbeteren.</p> <p>Aan het eind van de afgesproken termijn vindt een tussentijdse beoordeling plaats op de matig of slecht beoordeelde aspecten.</p>		
<b>Norm KPI</b>		
<p><i>Zie: Tabel 'Belevingsfactoren', pagina 10.</i></p> <p>De factoren in de KTO zijn vertaald in zachte belevingsindicatoren (resp. PI's) om een beoordeling te doen op de Dienstverlening van Opdrachtnemer.</p> <p>Voor belevingsindicatoren is geen duidelijke Norm vast te stellen.</p> <p>Of Opdrachtnemer voor een bepaalde belevingsindicator goed presteert, is situationeel.</p>		
Beoordelingsfrequentie	Het 1 <sup>e</sup> jaar wordt na 9 maanden gemeten, daarna 1 keer per jaar.	
Beoordelingsproces	<p>De Categorie evalueert met de Deelnemers, vertegenwoordigd door DCM-ers.</p> <p>De KTO wordt bij de grotere Deelnemers jaarlijks uitgevoerd. Dit zijn in elk geval de Belastingdienst, MinIenW, MinBZK, de Rechtspraak en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Bij de kleinere Deelnemers wordt deze 'random' uitgevoerd, waarbij de Categorie Opdrachtnemer informeert welke kleinere Deelnemers zijn benaderd.</p> <p>De evaluatie gebeurt met een klanttevredenheidsonderzoek (KTO), waarin de Categorie de in Tabel 'Belevingsfactoren' opgenomen belevingsfactoren beoordeelt.</p> <p>De belevingsfactoren zelf hebben de rol van checklist, zodat de evaluatie steeds op dezelfde wijze plaatsvindt en het resultaat daardoor ook vergelijkbaar is met eerdere periodes.</p> <p>Opdrachtnemer wordt door de Deelnemers beoordeeld op elk 'Onderwerp' (a, b, c, etc.) per 'Belevingsfactor' met een rapportcijfer van 1 t/m 10. Per belevingsfactor krijgt Opdrachtnemer daarmee een</p>	

	<p>gemiddelde score op basis van de gegeven rapportcijfers* van Deelnemers.</p> <p>* Het gemiddelde score van een rapportcijfer per belevingsfactor komt tot stand door de som van gegeven rapportcijfers, gedeeld door het aantal Deelnemers, dat een cijfer heeft ingediend in het KTO.</p> <p>** De minimale respons van de gevraagde medewerkers op de KTO is tenminste 70%.</p>
Meetmethode	De uitkomst van de evaluatie leidt tot een score overzicht. Dit is de klantwaardering en is daarmee een weergave van de ervaren kwaliteit door Deelnemers van de Dienstverlening van Opdrachtnemer.
<b>Sanctie</b>	<b>Consequenties bij het niet behalen van de Norm</b>
<b>S4+</b>	≥ 4 en < 7: 2 of meer scores < 4: tenminste 2 scores onder een 4
<b>S4</b>	≥ 4 en < 7: 2 of meer scores < 4: maximaal 1 scores onder een 4
<b>Consequenties bij het niet behalen van de norm</b>	
<b>S4+</b> : bij het niet behalen van een PI kan de Categorie een combinatie van S4 met één of meer andere Sancties (S1, S2, S3 en S5) toepassen op Opdrachtnemer.	

Voorbeeld 1 berekening KTO

**Opdrachtnemer**

Belevingsfactor	Onderwerp	Deelnemer	Deelnemer	Deelnemer	Cijfer
1	a		5		Matig
	b				Goed
2	a	5			Matig
	b				Goed
	c				Goed
3	a				Goed
4	a				Goed
	b				Goed
	c			3	Slecht
5	a				Goed
	b				Goed
6	a				Goed
	b		3		Slecht
	c				Goed
7	a				Goed
	b				Goed
	c				Goed

Sanctie: **S4+**

Voorbeeld 2 berekening KTO

**Opdrachtnemer**

Belevingsfactor	Onderwerp	Deelnemer	Deelnemer	Deelnemer	Cijfer
1	a				Goed
	b				Goed
2	a	5			Matig
	b				Goed
	c				Goed
3	a			4	Matig
4	a				Goed
	b				Goed
	c				Goed
5	a				Goed
	b				Goed
6	a				Goed
	b		3		Slecht
	c				Goed
7	a				Goed
	b				Goed
	c				Goed

Sanctie: **S4**

Belevingsfactor	Onderwerp	Cijfer
1. Betrokkenheid	a. Opdrachtnemer werkt actief aan het beheersen en borgen van de dagelijkse problematiek.	
	b. Opdrachtnemer werkt goed samen met Deelnemer en stelt zich op als een partner van Deelnemer.	
2. Deskundigheid	a. Opdrachtnemer stelt de juiste expertise en kennis aan capaciteit beschikbaar aan Deelnemer.	
	b. Bij Opdrachtnemer is goede materiedeskundigheid en kennis aanwezig voor afstemming met Deelnemer.	
	c. Opdrachtnemer denkt met de Deelnemer mee, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau.	
3. Communicatie	Communicatie door Opdrachtnemer verloopt tijdig (resp. Deelnemer krijgt tijdig een reactie van Opdrachtnemer).	
4. Pro-activiteit	a. Accountmanager signaleert ongevroegd potentiële problemen.	
	b. Accountmanager doorgrondt problemen bij en voor Deelnemer en komt met relevante verbetervoorstellen en/of oplossingen.	
5. Kwaliteit	Opdrachtnemer handelt gemelde klachten adequaat en consistent af.	
6. Betrouwbaarheid	a. Opdrachtnemer levert diensten binnen de overeengekomen termijn op.	
	b. Opdrachtnemer levert diensten naar tevredenheid op.	
7. Platform	Het platform functioneert zonder problemen.	

Tabel 'Belevingsfactoren & onderwerpen

### 3. SLA parameters

Tabel 'SLA parameters'

Omschrijving	SLA parameter
Opmerkingen: - ... - ...	

Deze tabel wordt gevuld met de in het PvE opgenomen SLA parameters en is daarmee een samengevoegd overzicht.

## **4. Serviceherstelmaatregelen**

Opdrachtnemer zorgt dat de Diensten voortdurend voldoen aan de eisen die in deze Specificatie aan de Diensten worden gesteld. Situaties waarin niet (volledig) aan de eisen wordt voldaan, dient Opdrachtnemer te voorkomen. Als deze situatie zich toch voordoet, dient Opdrachtnemer dit zo spoedig mogelijk op te heffen en de dienstverlening te herstellen.

Over het algemeen zullen afwijkingen op operationeel en tactisch niveau worden opgelost. In deze paragraaf zijn de SLA parameters en KPI's opgenomen, waarmee dit wordt bestuurd.

Er kunnen zich ook situaties voordoen dat operationele en tactische sturing niet, of niet snel genoeg tot het gewenste resultaat leiden of situaties waarin de dienstverlening, om andere dan operationele redenen, niet voldoet aan de eisen en/of de verwachtingen van Deelnemer(s) en/of de Categorie.

De Categorie en Deelnemers willen de hiervoor benoemde problemen in dialoog met Opdrachtnemer oplossen. Daartoe zijn een escalatieproces en andere maatregelen, die deze dialoog ondersteunen, gedefinieerd (zoals audits, verbeterplannen en step-in rights). In onderstaande paragrafen worden deze serviceherstelmaatregelen beschreven.

## **5. Sancties regime**

Het doel van het Sancties regime is het ondersteunen van de operationele en tactische beheerprocessen. Ten behoeve van de operationele processen, waaronder naast het Incident- en probleembeheerproces ook de processen voor Bestellen, Leveren, Accepteren en Factureren vallen, zijn SLA parameters gedefinieerd. Op tactisch niveau zijn KPI's gedefinieerd op vlak van MVOI, Leverbetrouwbaarheid en Klanttevredenheid.

Als de norm van een SLA parameter of KPI niet wordt gehaald, kan de Categorie aan Opdrachtnemer een Sanctie opleggen. De omvang en aard van de Sancties kan afhangen van de ernst van de afwijking. Sancties worden alleen opgelegd indien Opdrachtnemer toerekenbaar tekortschiet.

Tabel 'Sancties'

Sancties (S)		
Code	Omschrijving Sanctie (S)	'Sanctioneerder'
S1	In overleg met de Categorie levert Opdrachtnemer een verbetervoorstel op met duidelijke doelen en resultaat. Dit wordt besproken in elk regulier overleg met de Categorie.	Categorie
S2	De Categorie krijgt spreektijd in het directie-overleg van Opdrachtnemer.	Categorie
S3	Opdrachtnemer legt verantwoording af aan de Strategische Klantenraad Vervoer. Afgevaardigde van Opdrachtnemer, die verantwoording komt afleggen, is een eindverantwoordelijk persoon.	Categorie
S4	In opvolgend KTO moeten verbeteringen zichtbaar zijn.	Categorie
S5	Opdrachtnemer krijgt geen akkoord op een volgende indexering.	Categorie

### 5.1. Escalatieproces

Het doel van het escalatieproces is:

- \* Het inschakelen van speciale en/of extra resources, indien dat in de operatie noodzakelijk is om afwijkingen van de afgesproken SLA parameter(s) en/of KPI tijdig te herstellen;
- \* Het zorgen dat (ook andere) problemen op de juiste managementniveaus wordt besproken.

Escalatie kan pas plaatsvinden op het moment dat de parameters, zoals gedefinieerd in de SLA, niet worden behaald of dreigen niet te worden behaald ter beoordeling van Deelnemer (resp. de Categorie). Dit is het 1<sup>e</sup> escalatie niveau. Communicatie bij escalatie gebeurt bij beide Partijen op hetzelfde niveau.

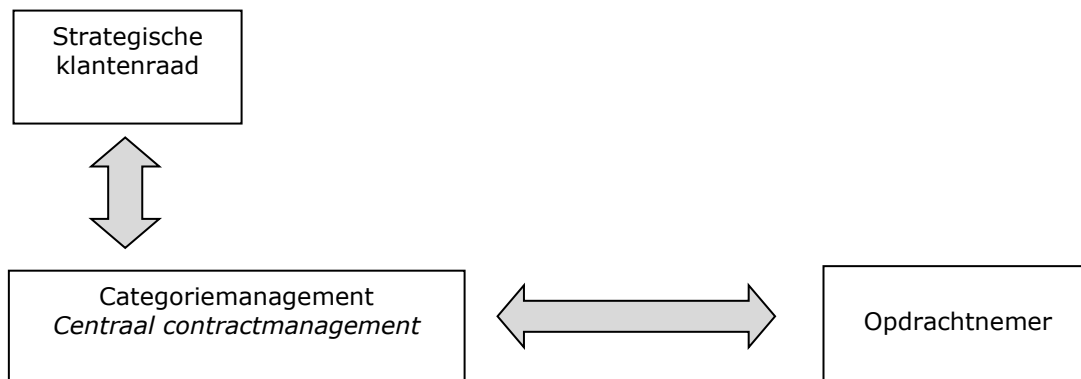
In geval het aanspreken van het 1<sup>e</sup> escalatieniveau naar het oordeel van Deelnemer (resp. de Categorie) tot onvoldoende resultaat leidt, kan door de Categorie worden geëscaleerd naar het 2<sup>e</sup> escalatieniveau.

In geval het aanspreken van het 2<sup>e</sup> escalatieniveau naar het oordeel van de Categorie niet tot voldoende resultaat leidt, kan door de Categoriemanager worden geëscaleerd naar het 3<sup>e</sup> escalatieniveau.

## Communicatielijnen tussen Opdrachtnemer, Opdrachtgever en Deelnemers

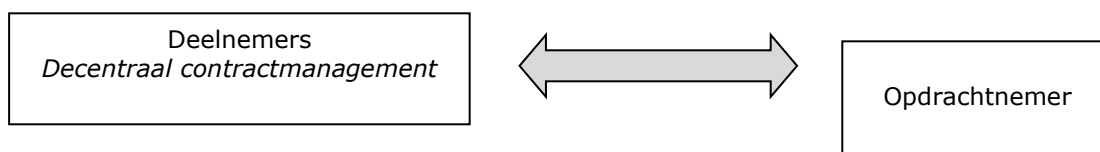
Op verschillende niveaus vindt communicatie plaats tussen Opdrachtnemer, Categoriemanagement Vervoer en Verblijf en de Deelnemers, namelijk op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### Strategisch niveau



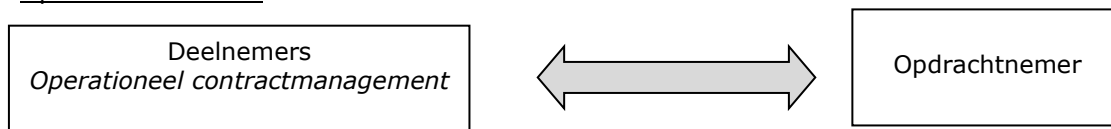
Op strategisch niveau vindt communicatie plaats tussen het Categoriemanagement Vervoer en Verblijf (Centraal contractmanagement) en de Opdrachtnemer. De categorie bewaakt de Overeenkomst tussen het Rijk en Opdrachtnemer en het behalen van de (strategische) inkoopdoelstellingen. Het categoriemanagement is tevens het centrale escalatiepunt voor zowel Deelnemers als Opdrachtnemer. In deze overleggen wordt de richting/ sturing over het geheel van de dienstverlening en beleidsmatige/strategische keuzes besproken.

### Tactisch niveau



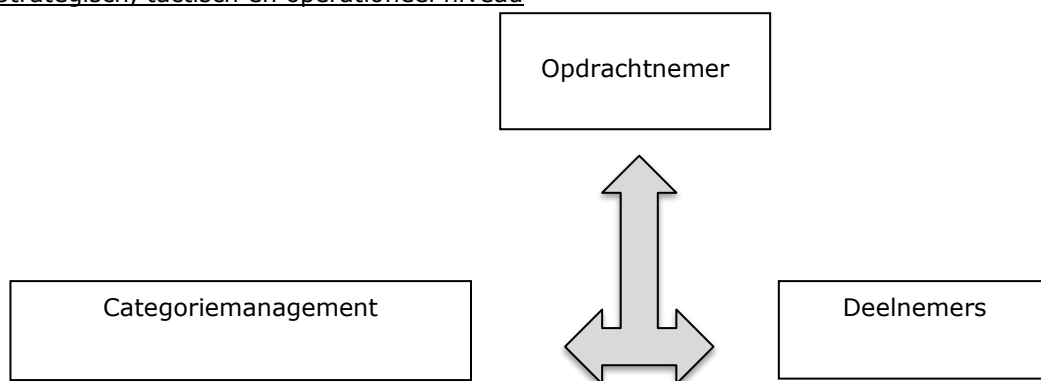
Op tactisch niveau vindt communicatie plaats tussen de Deelnemers (decentraal contractmanagement) en de Opdrachtnemer. Het decentraal contractmanagement bewaakt de belangen van de eigen organisatie. Het Decentraal contractmanagement is tevens het escalatiepunt binnen de eigen organisatie en kan indien nodig escaleren richting Centraal contractmanagement.

### Operationeel niveau



Op operationeel niveau vindt communicatie plaats tussen de Deelnemers en de Opdrachtnemer over onder andere uitvoerende zaken.

## Strategisch, tactisch en operationeel niveau



Tenminste één keer per kwartaal vindt overleg plaats in gezamenlijkheid tussen de Categorie, de Deelnemers en de Opdrachtnemer in de zgn. Gebruikersgroep. Tijdens dit overleg vindt afstemming plaats over de gehele dienstverlening en alle bijkomende aspecten op strategisch en tactisch niveau. In het laatste half uur van dit overleg sluiten operationele vertegenwoordigers van de Deelnemers aan voor het uitvoeringsoverleg, waarbij operationele zaken worden behandeld.

Aan de kant van Opdrachtnemer vertegenwoordigt het accountteam het 1<sup>e</sup> escalatie niveau. De manager, die verantwoordelijk is voor de Dienstverlening en die bevoegd is om hiertoe extra medewerkers en middelen toe te wijzen, vertegenwoordigt het 2<sup>e</sup> escalatie niveau. Het 3<sup>e</sup> escalatie niveau wordt aan de kant van Opdrachtnemer vertegenwoordigd door eindverantwoordelijk management.

Degene naar wie wordt geëscaleerd gaat na of en hoe de voorgaande escalatieniveaus zijn doorlopen. Indien één of meerdere escalatieniveaus onvoldoende doorlopen of zijn overgeslagen, mag deze persoon de escalatie niet accepteren en wijst daarbij op het goed doorlopen van de voorgaande escalatieniveaus.

Escalaties dienen te worden afgesloten door schriftelijke communicatie over de genomen maatregelen, de daarmee bereikte resultaten en leerpunten. Opdrachtnemer informeert in dit kader tijdig zijn contactpersoon.

### **5.2. Verbeterplannen**

Het doel van een verbeterplan is dat Opdrachtnemer planmatig de dienstverlening verbetert, indien:

- \* De dienstverlening niet voldoet aan de Eisen;
- \* Bepaalde KPI's achterblijven op de doelstelling;
- \* Auditresultaten daartoe aanleiding geven;
- \* De samenwerking niet naar wens verloopt tussen Opdrachtnemer enerzijds en Deelnemers en/of de Categorie anderzijds.

Om in een bovengenoemde situatie verbetering te brengen, worden 3 stappen gevolgd:

#### *Stap 1*

De situatie, die verbetering behoeft, wordt geagendeerd in het operationeel en/of tactisch overleg tussen Deelnemer en Opdrachtnemer.

Als naar mening van Deelnemer hierna onvoldoende verbetering optreedt, zal Deelnemer in overleg treden met de Categorie.

#### *Stap 2*

De Categorie, Deelnemer(s) en Opdrachtnemer treden in overleg over de situatie en hoe deze moet verbeteren.

#### *Stap 3*

Indien opvolgend op stap 2 niet binnen maximaal drie (3) maanden verbetering optreedt, zal een manager met eindverantwoordelijkheid van Opdrachtnemer op eerste verzoek van de Categorie

een verbeterplan in de Strategisch Klantenraad presenteren met concrete en verifieerbare verbeterstappen.

Indien de situatie, die verbetering behoeft, betrekking heeft op één van de KPI's of meer dan één Deelnemer, kan de Categorie besluiten stap 1 over te slaan.

## **6. Step-in rights**

Naast de Sancties, het escalatieproces en verbeterplannen wil de Categorie problemen, die na herhaaldelijke escalaties niet zijn opgelost, oplossen met een organisatorische interventie, de zogenaamde 'step-in rights'.

Concreet betekent dit, dat:

- Opdrachtnemer binnen 2 weken na een verzoek door de Categorie een vergadering van het managementteam van Opdrachtnemer belegt waarop, in aanwezigheid van de vertegenwoordiger(s) van de Categorie en/of de betreffende Deelnemer, wordt besproken hoe men de problemen gaat oplossen dan wel voorkomen.
- Indien de problemen 30 kalenderdagen na dit overleg niet zijn opgelost dan wel de oplossing onvoldoende voortgang laat zien, volgt een 2<sup>de</sup> overleg met het managementteam van Opdrachtnemer.

Hierbij is de Categorie bevoegd om een dwingend advies neer te leggen voor het treffen van maatregelen, het inzetten van middelen en mensen van Opdrachtnemer voor het verbeteren van de Dienstverlening zodat deze gaat voldoen aan hetgeen is opgenomen in het PVE.

In bovengenoemde step-in rights geldt dat sprake moet zijn van daadwerkelijke verwijtbaarheid aan Opdrachtnemer. Indien de problemen te wijten zijn aan oorzaken, die buiten de invloedssfeer van de Opdrachtnemer liggen, gaat Opdrachtgever altijd in gesprek met Opdrachtnemer om te zoeken naar oplossingen.