

Professionele Standaards

Raatgever Advies & Management

Amsterdam, november 2015



Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Identiteit Raatgever Advies & Management
3. Typerend voor onze adviseurs
4. Aanpak en werkwijze
 - 4.1. Intake
 - 4.2. Offertetraject
 - 4.3. Presentatie van de kandidaat
 - 4.4. Overeenkomst
 - 4.5. Entreefase
 - 4.6. Plan van Aanpak en werkwijze
 - 4.7. Aspecten tijdens de opdrachtvervulling
 - 4.8. Einde opdracht
5. Schaduwmanagement

Bijlage I Contract met de opdrachtgever

Bijlage II Overeenkomst met adviseur

Bijlage III Algemene voorwaarden Raatgever Advies & Management

Bijlage IV Plan van Aanpak

1. Inleiding

Raatgever Advies & Management hanteert sinds jaren hoge kwaliteitsstandaards. Deze standaards zijn tot stand gekomen op basis van jarenlange ervaring met het vak interim management. Onze opdrachtgevers en adviseurs hebben een belangrijke bijdrage geleverd.

Het belangrijkste doel van Raatgever Advies & Management is om een professionele bijdrage te leveren aan het functioneren van de organisatie van onze opdrachtgevers. Meestal betreft dit het uitvoeren van interim-, project- of procesmanagementopdrachten.

Onze manier van doen en van werken hebben wij vastgelegd in deze Professionele Standaards waarin wij het totale traject van intake tot afronden van een opdracht inclusief nazorg toelichten.

2. Identiteit van Raatgever Advies & Management

Raatgever Advies & Management onderscheidt zich van de andere aanbieders op de markt door onder andere haar Professionele Standaards. Geen van deze regels is op zich uniek, maar de combinatie hiervan wel. Kort samengevat komen deze regels op het volgende neer:

- Uitstekende match tussen problematiek bij de opdrachtgever en de interim manager;
- Grondige selectie van de interim manager;
- Heldere en duidelijke offertes en overeenkomsten, zowel tussen Raatgever Advies & Management en de opdrachtgever, als tussen Raatgever Advies & Management en de interim manager;
- De overeenkomsten drukken uit dat wij verantwoordelijkheid voor de opdracht nemen;
- De belangen van de opdrachtgevende organisatie zijn leidend;
- Opdrachten worden alleen vervuld als de condities een succesvolle opdrachtvervulling mogelijk maken;
- Als er geen passend aanbod kan worden gedaan, aanvaarden wij de opdracht niet;
- Wij reageren snel en adequaat op de vraag van de potentiële opdrachtgever;
- Wij blijven geen dag langer in een opdracht dan nuttig en nodig is;
- Wij hanteren marktconforme tarieven zonder bijkomende kosten;
- Wij stellen eisen aan de interim manager om zijn vak te onderhouden.

3. Typerend voor onze adviseurs

De selectie van onze adviseurs richt zich op managerial kwaliteiten, maar ook op ethisch/normatieve opvattingen en persoonlijkheidskenmerken.

Typerend voor onze adviseurs is onder andere:

- Gericht op duurzame verbetering;
- Integer en gericht op mensen;
- Klant en professie staan voorop;
- Kundige veranderingsmanager;
- Betrokkenheid bij Raatgever Advies & Management.

4. Aanpak en werkwijze

4.1 Intake

Het intakegesprek vormt de basis voor een professionele relatie tussen Raatgever Advies & Management en de potentiële opdrachtgever. Het is noodzakelijk om tijdens dit gesprek voldoende en relevante informatie te verkrijgen om:

- De inhoud en de achtergrond van de vraagstelling te ontdekken;
- Het profiel van de kandidaat te definiëren dat het beste past bij de vraagstelling en de opdrachtgever, zowel qua benodigde vakeisen als qua benodigde persoonlijke eigenschappen.

In de intake komen ter oriëntatie in ieder geval de volgende zaken aan de orde:

- De “partijen” die een rol van betekenis spelen, hun onderlinge relaties en competenties;
- De belangrijkste overwegingen om een extern manager/deskundige te zoeken, zoals een beoogd veranderingsproces, vervanging van een tijdelijk afwezige manager, inzet van hooggekwalificeerde deskundigheid;
- De belangrijkste aspecten en kenmerken van de organisatie zoals strategie en beleid, structuur, cultuur, procedures en systemen, stijl van leidinggeven, ontwikkelingsfase van de organisatie;
- De belangrijkste historische kenmerken zoals:
 - Het gegeven dat interne oplossingsrichtingen hebben gefaald;
 - Disciplinaire verkokering naar vakgebieden;
 - Weerbarstige instelling van professionals.

Eén van de adviseurs voert het intakegesprek. Deze persoon is gesprekspartner van de klant en heeft een professionele uitstraling die zichtbaar is door de analytische manier van kijken en door veranderingsstrategieën en creatieve oplossingsrichtingen voor te stellen. Het intakegesprek dient communicatief en interactief te zijn. Tijdens het intakegesprek komen de aspecten van de offerte en/of de overeenkomst al aan de orde.

De voorbereiding van het intakegesprek dient grondig te zijn. Dat betekent dat er vooraf informatie is verzameld zoals bijvoorbeeld jaarverslagen, algemeen informatieve informatie via internet, beleidsnota's, organisatierapporten, etc. Door een gedegen voorbereiding kent men de context van de desbetreffende organisatie. Dit bevordert het scheppen van vertrouwen.

De in de intakefase verzamelde kennis en inzichten zullen op diverse momenten in het opdrachtproces een relevante rol spelen. Dit is zeker het geval bij het matchen, de opstelling van een offerte en/of (concept-)overeenkomst, alsmede het Plan van Aanpak. Het is vereist dat de beoogde interim manager ter voorbereiding op een presentatiegesprek grondig wordt geïnformeerd over het verloop van het intakegesprek, alsook de uitgevoerde matching. Het is aan Raatgever Advies & Management als bureau deze overdracht van kennis zorgvuldig uit te voeren. De beoogde interim manager waardeert en hanteert deze kennis professioneel.

4.2 Offertetraject

De intakefase wordt formeel gevolgd door het besluit om al dan niet te offeren. Dit besluit is afhankelijk van inhoudelijke, zakelijke/contractuele, ethische en commerciële aspecten, zoals:

- Interim management is een adequate aanpak voor de situatie;
- De opdrachtgever is bereid het probleem met een interim manager op te lossen;
- De doelen die worden beoogd met het interim management zijn realistisch;
- De opdrachtgever beschikt over voldoende middelen voor de opdracht;
- De opdrachtgever zal de noodzakelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan de interim manager overdragen;
- Er is tenminste één adviseur van Raatgever Advies & Management die geschikt en beschikbaar is voor de opdrachtvervulling.

De offerte en het offertetraject worden gekenmerkt door:

- Snelheid;
- Volledigheid;
- De offerte is schriftelijk, de offertetekst is eenduidig en geeft een duidelijk beeld van de probleemstelling;
- Normaal gesproken wordt één kandidaat geoffreerd;
- De geoffreerde manager stemt in met zijn kandidatuur;
- In de offerte wordt een geldigheidstermijn genoemd;
- Het aangeboden tarief is marktconform en de adviseur stemt daarmee in;
- De adviseur blijft gedurende de termijn van de offerte exclusief voor Raatgever Advies & Management & Advies beschikbaar.

De kandidaat interim manager wordt betrokken bij de voorbereidingen op de potentiële opdracht. Dit houdt in:

- Alle gegevens en interpretaties uit de intake en eventuele nadere contacten tussen Raatgever Advies & Management en opdrachtgever worden gedeeld met de kandidaat interim manager;
- De kandidaat interim manager wordt nadrukkelijk betrokken bij afwegingen en overwegingen die leiden tot keuzes in de offerte;
- In geval van eventuele afwijzing worden de motieven van de opdrachtgever gecommuniceerd met de kandidaat interim manager.

4.3 Presentatie van de kandidaat interim manager

In het presentatiegesprek wordt met name aandacht gegeven aan de inhoud van de opdracht, de procedure, de interactie en het CV van de kandidaat interim manager. Vooraf aan de presentatie wordt bepaald of de kandidaat interim manager het presentatiegesprek alleen voert of wordt vergezeld door een vertegenwoordiger van Raatgever Advies & Management. Deze keuze is afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever, de ervaring en kwaliteiten van de kandidaat interim manager en de volledigheid van de intake.

Als er sprake is van aanwezigheid van een vertegenwoordiger van Raatgever Advies & Management bij een presentatie, dan worden vooraf goede afspraken gemaakt over de rolverdeling. Over het algemeen verdient presentatie in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van Raatgever Advies & Management de voorkeur.

4.4 Overeenkomsten

Het format "Contract Raatgever Advies & Management met opdrachtgever" (de overeenkomst tussen Raatgever Advies & Management en de opdrachtgever) is als **Bijlage I** opgenomen.

Het format "Overeenkomst met adviseur" (de overeenkomst tussen Raatgever Advies & Management en (de onderneming van) de interim manager) is als **Bijlage II** opgenomen.

De "Algemene voorwaarden Raatgever Advies & Management" (standaard onderdeel van de overeenkomsten) zijn als **Bijlage III** opgenomen.

4.5 Entreefase

In de entreefase wordt de informatie die in de intake, het offertetraject en de presentatie is vergaard verder aangevuld. Het verwerven van meer en diepergaande informatie ten behoeve van het opstellen van het Plan van Aanpak en het zich positioneren door de interim manager van zichzelf, staan centraal in deze fase.

Hierbij zijn de volgende professionele aspecten van belang:

- De interim manager is vanaf de start verantwoordelijk voor de uitvoering van de opdracht;
- De interim manager is te allen tijde nadrukkelijk en zichtbaar aanwezig;
- De interim manager houdt ruimte voor beslissingen, schort - afhankelijk van de urgentie - zijn eigen oordeel zoveel mogelijk op, kiest niet snel partij en is bezig vertrouwen op te bouwen en sleutelfiguren te zoeken;
- De interim manager stemt de gehanteerde werkwijze af met de opdrachtgever.

4.6 Plan van Aanpak en werkwijze

Het Plan van Aanpak is een belangrijk document voor de invulling van de opdracht. Dit plan heeft zowel betrekking op de lopende zaken als op de uit te voeren veranderingen. Het Plan van Aanpak dient tijdig te worden opgeleverd na binnenkomst van de interim manager (2 tot 3 weken).

In **Bijlage IV** wordt ingegaan op de functies van het Plan van Aanpak, het proces om tot dit

plan te komen en staat een sjabloon voor het plan weergegeven.

Het concept Plan van Aanpak wordt met de opdrachtgever besproken en na accordering wordt in overleg afgesproken hoe hierover met de organisatie wordt gecommuniceerd. Het is van belang om dit punt goed met de opdrachtgever door te nemen. Als een grote verspreiding gewenst of noodzakelijk is (bijv. ook naar inspraakorganen) moet de analyse soms minder scherp worden geformuleerd, omdat anders de vertrouwelijkheid onvoldoende kan worden gegarandeerd. Het Plan van Aanpak voor de opdrachtgever dient echter wel een scherpe analyse te bevatten waarin ook vertrouwelijke informatie kan zijn opgenomen. Het Plan van Aanpak wordt na vaststelling naar het kantoor van Raatgever Advies & Management gestuurd.

4.7 Aspecten tijdens de opdrachtvervulling

Het specifieke van een interim manager dient tijdens de opdrachtvervulling zichtbaar te zijn:

- De interim manager is een buitenstaander en maakt slechts tijdelijk deel uit van het systeem en de cultuur van de organisatie;
- De interim manager is tijdelijk aanwezig en zal dit ook benadrukken (bij een langdurig verblijf is onvoldoende distantie een gevaar);
- De interim manager heeft overwaarde: hij is een goed manager en een goed veranderingsmanager;
- De interim manager zal onder geen enkele voorwaarde solliciteren naar een reguliere positie bij de opdrachtgever, noch hiervoor beschikbaar zijn.

Indien zich tijdens het opdrachtproces substantiële wijzigingen voordoen, is wijziging van de overeenkomst c.q. vastlegging hiervan naar de opdrachtgever noodzakelijk. Er dient tevens beoordeeld te worden of de betrokken interim manager nog het juiste profiel heeft.

4.8 Einde opdracht

De afronding en de overdracht zijn belangrijke fasen in de opdracht. De interim manager dient te bewerkstelligen dat de overgang naar de fase van regulier management zo soepel mogelijk verloopt.

De opdracht is gereed als de interim manager de doelen conform het Plan van Aanpak, dan wel zoals aangepast in de loop van het proces, heeft gerealiseerd. De interim manager draagt er zorg voor dat in alle gevallen de overdracht zo naadloos mogelijk verloopt.

Het tijdstip van opvolging is belangrijk. Zodra het Plan van Aanpak gereed is, is ook duidelijk wanneer in beginsel kan worden overgedragen. Het tijdstip van werving voor de opvolger kan dan worden vastgesteld. De doorlooptijd tussen start van de werving en daadwerkelijke entree van de opvolger wordt in de praktijk meestal onderschat. De interim manager heeft hierbij een regisserende rol. Het tijdsaspect is evenals het profiel van de opvolger van groot belang.

Indien de opvolging niet tijdig slaagt, rust op Raatgever Advies & Management de plicht om het interim management te continueren. Dat impliceert overigens niet dat deze verlenging gerealiseerd dient te worden door de interim manager die de voorgaande fasen heeft geleid. Soms is een ander profiel gewenst. Uiteraard geldt dit alleen als de duur van de verlenging van substantiële omvang is.

Essentieel voor de overdracht is het overdrachtsdocument. Ook dient hier weer de afweging gemaakt te worden in de verhouding tussen openbaarheid en vertrouwelijkheid.

Het document dient de volgende doelen:

- Informeren van de opvolger;
- Verantwoording afleggen over de uitgevoerde opdracht door de interim manager.

Het eerste doel wordt gediend door het weergeven van de lopende acties en de opties voor

de toekomst. Het tweede doel vereist dat het document duidelijk de bereikte doelen en de historie beschrijft. Hierin wordt de opdracht geëvalueerd. Dit alles vanwege het belangrijkste doel: continuïteit in productie/dienstverlening en in organisatieontwikkeling. Tot slot dient het document voor de décharge van zowel de interim manager als Raatgever Advies & Management.

Inhoud en vormaspecten van het overdrachtsdocument:

- Vermelden aanvankelijke opdracht;
- Terugblik op het proces en het resultaat;
- Opsomming van de lopende acties en de toekomstige acties;
- Het belang van deze acties, de tijdsaspecten, de mijlpalen en de verwachte resultaten;
- Verantwoordelijke actoren;
- Mogelijke valkuilen voor de toekomst;
- Het overdrachtsdocument wordt gecombineerd met overdrachtsgesprekken met de opvolger per onderwerp en per dossier.

Het is wenselijk dat de eerste versie van het overdrachtsdocument gereed is als de opvolger start. Mocht er geen sprake zijn van een opvolger, dan dient er toch iemand aangewezen te worden die de verantwoordelijkheden overneemt. Dit kan ook de opdrachtgever zijn.

Het inwerken van de opvolger is een belangrijke taak van de interim manager. Er dienen in die periode duidelijke afspraken te zijn over verantwoordelijkheden. Soms wordt er gekozen voor een rol van de interim manager op de achtergrond, soms is de interim manager nog volop in functie en zal de opvolger zich uitsluitend richten op het inwerken.

Het overdrachtsdocument is de kern van het inwerkproces. De inwerkperiode is tevoren afgestemd met de opdrachtgever en de opvolger. Een doorlooptijd van drie weken is het maximum. Bij een langere periode ontstaat teveel onduidelijkheid over rolverdeling tussen vertrekkend en aankomend manager.

Belangrijke aspecten van het inwerken:

- Intern en extern kennismaken met voor de organisatie belangrijke personen;
- Bestuderen van algemene documentatie;
- Regelen huisvesting en faciliteiten voor de opvolger;
- Bijwonen diverse vergaderingen;
- Ruimschoots toelichten van personele onderwerpen;
- Eventueel reeds meelopen van de opdrachtgever op specifieke terreinen.;
- Bespreken hoe om te gaan met lopende zaken; wie wikkelt wat af;
- Bespreken verschillen in persoonlijkheid en stijl tussen interim manager en opvolger en de consequenties ervan voor de organisatie;
- Wezenlijke verschillen in visie tussen interim manager en opvolger worden onder vier ogen besproken, eventueel tezamen met de opdrachtgever;

De interim manager neemt afscheid van de mensen met wie hij heeft samengewerkt en aan wie hij leiding heeft gegeven. In de contractuele documenten waarin de opdracht is verwoord, zijn passages opgenomen over de nazorg. De interim manager is verplicht tot drie maanden na de overdracht desgevraagd ontbrekende informatie te verstrekken. Dit kan uiteraard ook de toelichting op acties of besluiten betreffen.

Evenzeer kan er desgewenst een vorm van coaching (vergelijkbaar met schaduwmanagement) gecontracteerd worden. Dit wordt dan schriftelijk vastgelegd.

Intern zal Raatgever Advies & Management de opdracht met de manager evalueren. Tevens wordt beoordeeld wat de mogelijke consequenties zijn voor de adviseur (aanscherping ompetentieprofiel, andere/zwaardere opdrachten, ander segment etc.).

De opdracht zal door de interim manager en een adviseur van Raatgever Advies & Management met de opdrachtgever worden geëvalueerd.

Deze evaluatie is gericht op de volgende aspecten:

- Resultaten van de opdrachttuitvoering;
- Kosten in relatie tot de resultaten;

- Kwaliteit van de interim manager;
- Tussentijdse evaluatie en aanpak;
- Service van Raatgever Advies & Management.

De evaluatie wordt tevoren door Raatgever Advies & Management aangekondigd. De evaluatie vindt schriftelijk plaats, eventueel gevolgd door een gesprek. Bij kleine opdrachten wordt afgezien van deze procedure.

5. Schaduwmanagement

Aan vrijwel elke opdracht van Raatgever Advies & Management is schaduwmanagement verbonden. Dit beoogt bevordering van de kwaliteit van de opdrachtvervulling. Om schaduwmanagement effectief te doen zijn, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan:

- Er dient voldoende affiniteit tussen de interim manager en de schaduwmanager te bestaan. Het is belangrijk dat er een vertrouwensrelatie is. De interim manager heeft het recht de toegedachte schaduwmanager te weigeren en zelf met een voorstel te komen;
- In beginsel dient alle informatie waarover Raatgever Advies & Management beschikt bij aanvang van de opdracht ook bekend te zijn bij de interim manager en schaduwmanager. Tijdens de opdrachtvervulling dient de interim manager de schaduwmanager adequaat te informeren;
- Procedures, inhoud, vorm en frequentie van het schaduwmanagement worden zoveel mogelijk in het eerste schaduwgesprek besproken en vastgelegd;
- Het eerste schaduwgesprek vindt plaats vóór publicatie van het Plan van Aanpak, dus binnen maximaal 4 weken na aanvang van de opdracht;
- De frequentie van de schaduwgesprekken varieert en is afhankelijk van de behoefte van de interim manager en/of schaduwmanager.

De schaduwmanager vervult zijn rol met name ten behoeve van de interim manager. In de gesprekken komen plannen, ervaringen, overwegingen en belevingen van de interim manager aan de orde. De schaduwmanager reflecteert hierop, biedt een collegiaal klankbord, denkt kritisch mee, maakt blinde vlekken zichtbaar en stimuleert en inspireert zo mogelijk ook. Zowel de persoonlijke als zakelijke aspecten zullen aan de orde komen. In de gesprekken wordt stilgestaan bij de voortgang, mogelijke knelpunten en risico's, aanpak en vervolg.

Belangrijke documenten worden in een schaduwgesprek besproken. Dit geldt in ieder geval voor het Plan van Aanpak en het overdrachtsdocument. Deze documenten worden ook gearchiveerd op het kantoor van Raatgever Advies & Management. De interim manager zorgt ervoor dat deze documenten beschikbaar zijn.

Als de opdrachtvervulling in de ogen van de schaduwmanager te wensen overlaat, bespreekt de schaduwmanager de eventuele nadere maatregelen.

De schaduwgesprekken vinden plaats op een nader te bepalen locatie. Het verdient de voorkeur om minimaal één gesprek te voeren op de locatie van de opdrachtgever. De tijd die gemoeid is met de schaduwgesprekken komt niet ten laste van de opdrachtgever.

De schaduwmanager verzorgt een verslag van het gesprek. Dit verslag wordt eveneens naar kantoor opgestuurd.

Aspecten die van belang zijn in relatie tot de opdracht en inhoud:

- Analyse van de situatie en de problemen;
- Plan van Aanpak;
- De rol van de interim manager;
- Veranderingssystematiek;
- Fasering van het veranderingsproces;
- Voortgangsbewaking;
- Relatie van de interim manager en zijn opdrachtgever.

Aspecten die van belang zijn tot de persoon van de schaduwmanager:

- Zekerheid bieden in onzekere situaties, met name in de aanvangsfase;
- Stimuleren en motiveren van de interim manager;
- Aangeven van mogelijke risico's en valkuilen;
- Bevorderen dat de interim manager zijn competenties optimaal benut;
- De interim manager activeren om te reflecteren en ervaringen te ordenen.

De interim manager is verantwoordelijk voor de realisatie van de opdracht. Bij acute behoefte van de interim manager aan de schaduwmanager dient deze op zeer korte termijn beschikbaar te zijn.

De opdrachtgever is, onder meer door de overeenkomst, op de hoogte van het schaduwmanagement. Schaduwmanagement wordt uitgevoerd door een van de adviseurs van Raatgever Advies & Management.

Bij langlopende adviesopdrachten zal ook schaduwmanagement worden toegepast. Schaduwmanagement is niet per se van toepassing op coachingsopdrachten, nazorg en korte (advies)opdrachten. Bij alle andere opdrachten is er altijd sprake van schaduwmanagement.

Bijlage I Overeenkomst met de opdrachtgever

Amsterdam, <datum>

Betreft: Overeenkomst ...
<naam functie>

Geachte <naam vertegenwoordiger>,

Hierbij ontvangt u in tweevoud de overeenkomst in verband met de opdracht van <naam interim manager> van Raatgever Advies & Management als interim <naam functie>.

Indien de tekst onvolkomenheden bevat, corrigeren wij deze graag. Mocht de tekst in de huidige vorm volwaardig zijn, dan ontvangen wij graag één exemplaar van de overeenkomst door u voor akkoord getekend retour.

Wij danken u voor deze opdracht en hebben alle vertrouwen in een succesvolle vervulling ervan.

Hoogachtend,
Raatgever Advies & Management

<naam partner>

- Overeenkomst ... in duplo
- Algemene voorwaarden Raatgever Advies & Management

OVEREENKOMST: ...

1. Probleemstelling

Bijvoorbeeld:

Er wordt geworven voor een regulier <naam functie>. De vervulling van deze vacature zal echter naar verwachting enige maanden in beslag nemen. Om de continuïteit te waarborgen en de gewenste ontwikkelingen te realiseren, wordt ter overbrugging een interim manager belast met

2. Opdracht interim manager

- Dagelijkse leiding ...
- Optimaliseren ...
- Nader gestalte geven aan ...
- Managementinformatiesystematiek verbeteren.

3. Profiel en persoon interim manager

Aan de interim <naam functie> worden de volgende eisen gesteld:

- ...
- ...
- ...
- ...

<naam interim manager> van Raatgever Advies & Management voldoet aan dit profiel en zal de opdracht vervullen.

4. De opdrachtgever

Opdrachtgever is <naam organisatie>, vertegenwoordigd door <naam vertegenwoordiger>, <naam functie>.

- Stelt bij het belang van de functie passende kantoorfaciliteiten (materieel en personeel) ter beschikking aan de interim manager;
- Verstrekt aan de interim manager alle informatie welke relevant is voor de vervulling van haar opdracht;
- Neemt ten minste tweewekelijks met de interim manager de voortgang van de werkzaamheden door.

5. De interim manager

- Rapporteert aan <naam vertegenwoordiger>;
- Heeft volledige leidinggevende bevoegdheden over de betrokken medewerkers van de afdeling <naam bedrijfs onderdeel>;
- Is verantwoordelijk voor de realisatie van zijn/haar opdracht zoals beschreven in paragraaf 1 van deze overeenkomst;
- Krijgt volledige delegatie van bevoegdheden voor de uitvoering van zijn/haar opdracht;
- Neemt volwaardig deel aan de relevante overlegstructuren binnen de organisatie;
- Verstrekt aan opdrachtgever alle gevraagde informatie per omgaande en rapporteert conform standaardprocedures periodiek schriftelijk over de voortgang van zijn/haar werkzaamheden;
- Signaleert afwijkingen van zijn/haar plannen/plan van aanpak onmiddellijk, voorzien van voorstellen tot bijsturing;
- Heeft toegang tot alle informatie welke relevant is voor de vervulling van zijn/haar opdracht;
- Zorgt voor voldoende draagvlak in de organisatie voor de realisatie van zijn/haar opdracht;

- Draagt zo goed mogelijk bij aan overdracht van werkzaamheden aan en, indien gewenst, werving en selectie van een reguliere opvolger.

6. Tijdsaspecten

- De opdracht start <datum> met een inzet van gemiddeld <aantal> dagen per week;
- De doorlooptijd van de opdracht wordt vooralsnog geschat op <aantal> maanden;
- Binnen 2 tot 3 weken na aanvang van de opdracht stelt de interim manager een plan van aanpak op. In dit plan van aanpak zijn mijlpalen opgenomen. Elke mijlpaal is tevens een moment om de inzet van de interim manager aan te passen of eventueel te beëindigen;
- De interim manager is beschikbaar tot maximaal 3 weken na de feitelijke indiensttreding van een reguliere opvolger;
- Raatgever Advies & Management is gehouden om de inzet van de interim manager te continueren, zolang de inhoud van de opdracht van substantieel niveau is en een redelijk tijdsbeslag met zich meebrengt.

7. Schaduwmanagement

Vanuit Raatgever Advies & Management is <naam> schaduwmanager voor deze opdracht. Eens per zes tot acht weken zal de schaduwmanager samen met de opdrachtgever en met de interim manager overleggen over de voortgang. Aan dit schaduwmanagement zijn voor de opdrachtgever geen kosten verbonden.

8. Overdracht en nazorg

De interim manager draagt zorg voor de overdracht (zowel schriftelijk als mondeling) van alle relevante zaken aan zijn/haar opvolger c.q. opdrachtgever. De tijdsbesteding voor de inwerkperiode wordt minimaal één maand voor het einde van de opdracht met de opdrachtgever afgesproken. Na afronding van de overdracht zal de interim manager gedurende drie maanden, op verzoek van opvolger c.q. opdrachtgever, ontbrekende informatie verstrekken en desgewenst – tegen vergoeding - optreden als schaduwmanager.

9. Overige zakelijke condities

- De interim manager verricht zijn/haar werkzaamheden vanuit het kantoor van <naam interim manager of rechtspersoon>;
- Voor de inzet van de interim manager geldt een tarief van € <bedrag> per werkdag (van 8 uur) of per dagdeel (van 4 uur). Dit bedrag is exclusief BTW en inclusief reis- en verblijfkosten;
- De Algemene Voorwaarden van Raatgever Advies & Management, bijgevoegd, zijn volledig van toepassing. Algemene (Leverings)voorwaarden van opdrachtgever zijn niet van toepassing op deze overeenkomst.

Voor akkoord:
Raatgever Advies & Management

Voor akkoord:
<naam organisatie>

<naam partner>

<naam vertegenwoordiger>

Bijlage II Overeenkomst met de opdrachtgever

OVEREENKOMST VAN OPDRACHT

De ondergetekenden:

1. bnow endeavor B.V., handelend onder de naam "Raatgever Advies & Management", gevestigd te Amsterdam, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 28085436, vertegenwoordigd door de heer drs. G.J. Raatgever, directeur/eigenaar hierna te noemen "Raatgever Advies & Management",

en

2. <Handelsnaam>, gevestigd te <plaats>, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer <nummer>, vertegenwoordigd door <naam>, <functie>, wonende te <plaats>, <staat>, <huisnummer>, <postcode>, geboren op <datum> te <plaats>, <BSN>, <paspoortnummer>, hierna te noemen "Contractnemer",

Overwegende dat:

- <Opdrachtgever>, hierna te noemen "Opdrachtgever", Raatgever Advies & Management heeft benaderd voor het vervullen van werkzaamheden, omschreven als <omschrijving>. Deze opdracht met kenmerk <nummer> wordt hierna aangeduid als "Hoofdopdracht" en wordt als bijlage aan deze overeenkomst van opdracht toegevoegd;
- Contractnemer de Hoofdopdracht onder de naam en met ondersteuning van Raatgever Advies & Management zal verrichten.;
- Raatgever Advies & Management en Contractnemer hierbij de voorwaarden in een schriftelijke overeenkomst van opdracht, hierna te noemen "overeenkomst van opdracht", vastleggen waaronder de Hoofdopdracht wordt uitgevoerd;
- Er is geen sprake van een arbeidsovereenkomst nu de gezagsverhouding ontbreekt en Raatgever Advies & Management en Contractnemer niet de intentie hebben een arbeidsovereenkomst voor civielrechtelijke doeleinden aan te gaan.

Verklaren te zijn overeengekomen als volgt:

Hoofdopdracht

De Hoofdopdracht tussen Opdrachtgever en Raatgever Advies & Management is integraal bestanddeel van de overeenkomst van opdracht. De bepalingen hiervan gelden voor zover hierna daarvan niet wordt afgeweken.

Duur van de overeenkomst

Contractnemer zal met ingang van <datum> namens Raatgever Advies & Management de Hoofdopdracht bij de Opdrachtgever vervullen, voor een duur en inzet gelijk aan de tussen Raatgever Advies & Management en de Opdrachtgever in de Hoofdopdracht overeengekomen duur en inzet van de werkzaamheden. De overeenkomst van opdracht zal derhalve van rechtswege, zonder dat enige opzeggingshandeling of voorafgaande in kennisstelling vereist is, eindigen op <datum>.

Deze overeenkomst van opdracht is niet tussentijds opzegbaar behoudens de navolgende bepalingen:

- a. Raatgever Advies & Management zal deze overeenkomst van opdracht zonder inachtneming van enige opzegtermijn direct kunnen opzeggen indien Contractnemer naar haar oordeel in gebreke blijft (blijven) met een adequate vervulling van genoemde werkzaamheden of zich niet houdt aan de verplichtingen uit deze overeenkomst van opdracht waaronder maar niet uitsluitend valt het niet (meer) beschikken over de in artikel 9 van deze overeenkomst van opdracht bedoelde VAR (Verklaring Arbeidsrelaties), zonder dat Contractnemer recht heeft op een schadevergoeding;
- b. Contractnemer kan deze overeenkomst van opdracht met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden enkel tussentijd opzeggen wegens gewichtige redenen (als gewichtige redenen worden beschouwd veranderingen in de omstandigheden welke van dien aard zijn, dat de opdracht billijkheidshalve behoort te beëindigen) en onder gelijktijdige aanbieding, ten genoegen van Raatgever Advies & Management, van vergoeding van de schade welke Raatgever Advies & Management door deze opzegging mocht lijden, daaronder begrepen de boete welke Raatgever Advies & Management eventueel als gevolg van de opzegging aan de Opdrachtgever verschuldigd zou kunnen zijn.
- c. Deze overeenkomst van opdracht kan daarnaast in de navolgende gevallen zonder inachtneming van enige opzegtermijn door beide partijen worden opgezegd, te weten indien:
 - één der partijen in staat van faillissement wordt verklaard;
 - één der partijen (voorlopige) surseance van betaling wordt verleend;
 - één der partijen zijn huidige onderneming staakt.
- d. Deze overeenkomst van opdracht kan voorts met inachtneming van een opzegtermijn van één maand door Raatgever Advies & Management worden opgezegd indien de Opdrachtgever de inzet van Contractnemer niet meer nodig of wenselijk acht.

Opzegging dient plaats te vinden per aangetekende brief of deurwaardersexploot.

Contractnemer zal tegen ongewijzigde voorwaarden beschikbaar zijn voor verlenging van de werkzaamheden conform de Hoofdupdracht indien Opdrachtgever en/of Raatgever Advies & Management dit wenselijk achten.

Verrichten van de werkzaamheden

Contractnemer garandeert dat hij/zij beschikt over de noodzakelijke kennis, vaardigheden en ervaring om de werkzaamheden met succes te kunnen uitvoeren. Contractnemer zal zich naar beste vermogen inspannen de opdracht als bekwaam en goed handelend vakgenoot uit te voeren waarbij Contractnemer conform de professionele en zakelijke gedragsregels van Raatgever Advies & Management zal werken en zich zal opstellen als vertegenwoordiger van Raatgever Advies & Management. Contractnemer zal binnen 4 tot 6 weken na de aanvang van de Opdracht aan Raatgever Advies & Management een Plan van Aanpak ter informatie voorleggen.

<Naam> zal namens Raatgever Advies & Management optreden als Schaduwmanager die de Contractnemer zal begeleiden. Contractnemer voorziet de Schaduwmanager periodiek van de noodzakelijke relevante informatie zodat deze op de hoogte is van de voortgang van de werkzaamheden. De Contractnemer en de Schaduwmanager zullen periodiek overleg voeren.

Standplaats

Contractnemer zal de werkzaamheden in en vanuit het kantoor van de Opdrachtgever te <plaats> verrichten.

Honorarium

Contractnemer ontvangt een honorarium van € <bedrag> per volle aan de Hoofdupdracht bestede werkdag (van 8 uur). Het honorarium is exclusief BTW en inclusief reis- en verblijfkosten en onkosten in Nederland. Als in de Hoofdupdracht voorwaarden staan om het honorarium jaarlijks te

indexeren dan zal het honorarium van Contractnemer worden geïndexeerd conform de voorwaarden in de Hoofdpdracht.

Bij het bepalen van het honorarium is onder meer rekening gehouden met:

- De debiteurenfinanciering door Raatgever Advies & Management;
- De verzorging van het schaduwmanagement door Raatgever Advies & Management;
- Het acquisitie-effect van Contractnemer;
- De contractuele en professionele faciliteiten van Raatgever Advies & Management.

Contractnemer verstrekt binnen 2 werkdagen na het einde van elke maand een gespecificeerde opgave van de voor de Hoofdpdracht gewerkte dagen en uren conform de voorschriften in de Hoofdpdracht. Deze opgave gaat vergezeld van een factuur van Contractnemer aan Raatgever Advies & Management. Mits de ontvangen factuur door Raatgever Advies & Management is goedgekeurd, wordt deze uiterlijk 30 dagen na ontvangst door Raatgever Advies & Management betaald.

Geheimhouding en non-concurrentie

Contractnemer verbindt zich zowel gedurende het voortbestaan van deze overeenkomst van opdracht als na beëindiging daarvan tot geheimhouding van alle informatie, gegevens en bescheiden betreffende de Opdrachtgever (of aan haar gelieerde ondernemingen) en Raatgever Advies & Management, zoals onder meer - maar niet beperkt tot - organisatie en bedrijfsvoering, in welke vorm ook en in welke voege ook, waarvan hij/zij weet of redelijkerwijze behoort te weten dat zij een vertrouwelijk en/of concurrentiegevoelig karakter hebben. Het is Contractnemer daarnaast verboden, hetzij gedurende het voortbestaan van deze overeenkomst van opdracht, hetzij na beëindiging hiervan, op enigerlei wijze aan derden direct of indirect, in welke vorm ook en in welke voege ook, enige mededeling te doen van of aangaande enige bijzonderheden van Opdrachtgever (of aan haar gelieerde ondernemingen) en Raatgever Advies & Management en/of hun klanten en/of relaties betreffende of daarmee verband houdende. Voorts zullen Contractnemer en diens vertegenwoordiger gedurende de looptijd van de overeenkomst van opdracht alsmede één jaar na beëindiging daarvan geen werkzaamheden voor Opdrachtgever verrichten dan wel andere diensten aan Opdrachtgever aanbieden of bemiddelen, tenzij onder de naam en met ondersteuning van Raatgever Advies & Management. Indien Contractnemer in strijd met zijn/haar verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst van opdracht handelt, zal hij/zij aan Raatgever Advies & Management zonder dat enige ingebrekestelling is vereist, voor iedere overtreding een boete verbeuren ten bedrage van € 25.000,00 alsmede een boete ten bedrage van € 2.250,00 voor elke dag of een gedeelte van een dag dat de overtreding na mededeling van de ontdekking daarvan door Raatgever Advies & Management voortduurt, onverminderd de bevoegdheid van Raatgever Advies & Management in plaats van deze boete volledige schadevergoeding te vorderen. Betaling van de boete ontslaat Contractnemer niet van de in deze overeenkomst van opdracht genoemde verplichtingen.

Overige verplichtingen van Contractnemer

Contractnemer dient gedurende de uitvoering van de werkzaamheden de beschikking te hebben over een geldige beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en ongevallenverzekering. Op verzoek van Raatgever Advies & Management dient Contractnemer een afschrift hiervan te verstrekken. Contractnemer voorziet Raatgever Advies & Management van alle vereiste of voorgeschreven verklaringen, identificaties etc. Bij in gebreke blijven is Raatgever Advies & Management gerechtigd de betaling van ingediende facturen op te schorten.

De Algemene Leverings- en Betalingsvoorwaarden van Contractnemer zijn niet van toepassing.

Beperking aansprakelijkheid Raatgever Advies & Management

Raatgever Advies & Management kan slechts jegens Contractnemer aansprakelijk zijn voor schade ontstaan als gevolg van een toerekenbare tekortkoming van Raatgever Advies & Management bij de uitvoering van deze overeenkomst van opdracht indien deze door de aansprakelijkheidsverzekering van Raatgever Advies & Management is gedekt en slechts voor zover de verzekeraar tot uitkering overgaat.

Onverminderd het bepaalde, is de aansprakelijkheid van Raatgever Advies & Management steeds beperkt tot een bedrag van maximaal de waarde van de overeenkomst van opdracht over de overeengekomen duur van de opdracht.

Raatgever Advies & Management zal nimmer aansprakelijk zijn voor schade welke voortvloeit uit, of verband

houdt met, of het gevolg is van:

- a. onjuiste en/of onvolledige gegevens, afkomstig van de Contractnemer;
- b. verlies van gegevens;
- c. een tekortkoming van Contractnemer bij de naleving van zijn verplichtingen.

Raatgever Advies & Management is nimmer aansprakelijk voor gevolgschade en/of indirecte schade.

Raatgever Advies & Management is niet aansprakelijk indien Contractnemer de mogelijkheid heeft zich ter zake van het ontstaan van de schade rechtstreeks op een derde, dan wel op zijn verzekeringsmaatschappij te verhalen.

VAR en Vrijwaring

De werkzaamheden worden door Contractnemer verricht in het kader van een zelfstandige beroepsuitoefening. Contractnemer is bij het uitvoeren van de afgesproken werkzaamheden geheel zelfstandig, zoals blijkt uit aangehechte geldige "VAR WUO" of "VAR-DGA". Er zullen dan ook geen premies voor verzekeringen worden ingehouden en afgedragen. Evenmin wordt loonbelasting ingehouden of afgedragen. Contractnemer dient er voor te zorgen (en garandeert aan Raatgever Advies & Management) dat hij te allen tijde blijft beschikken over een geldige VAR WUO of VAR DGA. Contractnemer dient dan ook steeds ruim vóór het verstrijken van de geldigheidsdatum een nieuwe VAR WUO of VAR DGA aan te vragen en deze aan Raatgever Advies & Management te verstrekken.

Ter voldoening aan het gestelde in artikel 9 lid 1, geldt bovendien, aanvullend, het volgende:

- a. Contractnemer verstrekt op het eerste verzoek van Raatgever Advies & Management een recent (niet ouder dan drie maanden) uittreksel uit de Kamer van Koophandel;
- b. Contractnemer verstrekt een kopie van een geldig paspoort/identiteitsbewijs (geen rijbewijs);
- c. Contractnemer beschikt over een BTW-nummer;
- d. Contractnemer verstrekt op het eerste verzoek van Raatgever Advies & Management een positieve verklaring met betrekking tot het betalingsgedrag ten aanzien van de belastingen;
- e. Contractnemer verklaart naar waarheid, voor de verwerving van zijn/haar inkomen niet economisch afhankelijk te zijn van Raatgever Advies & Management doordat hij/zij zich zal inspannen meerdere opdrachtgevers te verkrijgen zodat hij/zij dan meerdere opdrachtgevers heeft en die meerdere opdrachtgevers ook zal blijven aanhouden.

Mochten zich in de leden 1 en 2 van dit artikel bedoelde situatie veranderingen voordoen, dan is Contractnemer verplicht dit schriftelijk aan Raatgever Advies & Management te melden.

Contractnemer dient zelf zorg te dragen voor afdracht van de over het honorarium verschuldigde belastingen. Ingeval deze overeenkomst van opdracht voor de toepassing van één of meer van de belastingwetten en/of één of meer van de sociale verzekeringswetten toch als dienstbetrekking zal (dienen te) worden aangemerkt, vrijwaart Contractnemer Raatgever Advies & Management voor inleners- en ketenaansprakelijkheid en in dat kader nu reeds voor alsdan voor alle lasten en schaden welke dit voor Raatgever Advies & Management met zich zal brengen, daaronder begrepen de

verschuldigde eventuele (achterstallige) loonheffing en/of afdracht premies, verschuldigd op grond van de sociale verzekeringswetten en/of omzetbelasting gedurende de periode van de opdracht /tewerkstelling als zelfstandige.

Rangorde bepalingen

De bepalingen van het contract tussen Raatgever Advies & Management en de Opdrachtgever, als ook van de "Algemene voorwaarden voor het verzorgen van managementdiensten door Raatgever Advies & Management", worden geacht deel van deze overeenkomst van opdracht uit te maken. Bij strijdigheid van bepalingen geldt de volgorde:

1. Onderhavige overeenkomst van opdracht;
2. De overeenkomst van de Hoofdopdracht;
3. Algemene voorwaarden voor het verzorgen van managementdiensten door Raatgever Advies & Management.

Door ondertekening van deze overeenkomst van opdracht verklaart Contractnemer dat hij de Algemene voorwaarden voor het verzorgen van managementdiensten door Raatgever Advies & Management heeft ontvangen en hiermee akkoord is.

Aldus in tweevoud opgemaakt te Amsterdam op <datum>

Raatgever Advies & Management

<naam organisatie>

<naam partner>

<naam vertegenwoordiger>

Bijlage III Algemene voorwaarden Raatgever Advies & Management

ALGEMENE VOORWAARDEN VOOR CONSULTANCY, INTERIM MANAGEMENT, WERVING & SELECTIE OF ANDERE DIENSTEN EN PROJECTEN DOOR OF VIA RAATGEVER ADVIES & MANAGEMENT

Algemeen

Raatgever Advies & Management is een bedrijf met dienstverlening op het gebied van werving en selectie, algehele consultancy en interim management op het gebied van HR management, operationele organisatie, klantcontactprocessen, klanttevredenheidsprocessen, verkoopprocessen, IT trajecten, efficiency verbetertrajecten en financiële deelnemingen. Raatgever Advies & Management is een geregistreerde merknaam van bnow endeavor B.V. staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en Fabrieken in Leiden onder nummer 28085436. De in deze algemene voorwaarden opgenomen bepalingen zijn van toepassing op alle aanbiedingen en overeenkomsten van "Raatgever Advies & Management" in het kader van haar dienstverlening.

1. Aanbieding en overeenkomst

- 1.1 Alle aanbiedingen, waarbij Raatgever Advies & Management diensten aanbiedt aan een derde, hierna te noemen "opdrachtgever", zijn vrijblijvend, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk het tegendeel is bepaald.
- 1.2 Eventuele door opdrachtgever gehanteerde voorwaarden zijn slechts van toepassing, voor zover deze door Raatgever Advies & Management uitdrukkelijk schriftelijk zijn aanvaard.
- 1.3 Raatgever Advies & Management zal de diensten met zorg uitvoeren overeenkomstig de met opdrachtgever schriftelijk vastgelegde afspraken en procedures.
- 1.4 Indien de dienstverlening contractueel in fasen zal plaatsvinden, kan Raatgever Advies & Management de aanvang van de diensten, die tot een volgende fase behoren, uitstellen totdat opdrachtgever de resultaten van de voorafgaande fase schriftelijk heeft goedgekeurd.
- 1.5 Raatgever Advies & Management zal opdrachtgever zo spoedig mogelijk informeren indien - door een tussen partijen nader overeen te komen wijziging of aanvulling van de overeenkomst - het tijdstip van voltooiing der dienstverlening zal worden beïnvloed. Indien contractueel een vaste prijs is afgesproken voor de dienstverlening, en nadien wijzigingen of aanvullingen op de contractuele regelingen worden overeengekomen, is Raatgever Advies & Management gerechtigd de contractueel overeengekomen prijs te verhogen.

2. Samenstelling projectteam, medewerking opdrachtgever en werktijden/werkdagen

- 2.1 Raatgever Advies & Management heeft het recht, na overleg met de opdrachtgever, de samenstelling van een door Raatgever Advies & Management samengesteld projectteam te wijzigen, indien zij meent dat dit voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijk of wenselijk is.
- 2.2 Indien de opdrachtgever om gegronde redenen wijziging van een projectteam verlangt, wanneer hij meent dat dit in het belang van een goede uitvoering van de opdracht nodig is, geeft Raatgever Advies & Management hieraan gevolg, onverminderd het bepaalde in artikel 3.2.
- 2.3 Wijzigingen in de samenstelling van een projectteam door Raatgever Advies & Management op eigen verzoek mogen, zonder voorafgaande schriftelijke goedkeuring van opdrachtgever, niet

leiden tot overschrijding van het overeengekomen bedrag c.q. geraamde maximum dat voor de opdracht is vastgesteld.

2.4 De opdrachtgever is verplicht een vertegenwoordiger te benoemen die, ten behoeve van een behoorlijke uitvoering van de werkzaamheden, de contacten met de door Raatgever Advies & Management aangewezen vertegenwoordiger zal onderhouden.

2.5 De opdrachtgever zal zowel bij aanvang van de werkzaamheden als gedurende de voortgang daarvan en zonder kosten voor Raatgever Advies & Management alle medewerking verlenen aan het uitvoeren van de overeenkomst. De opdrachtgever zal Raatgever Advies & Management steeds tijdig alle door haar nuttig en noodzakelijke geachte gegevens en inlichtingen verschaffen en aan Raatgever Advies & Management beschikbaar stellen, teneinde Raatgever Advies & Management in staat te stellen de werkzaamheden naar behoren uit te voeren.

2.6 Opdrachtgever is verantwoordelijk voor het gebruik en een juiste toepassing in zijn organisatie van de door Raatgever Advies & Management te verlenen diensten alsmede voor de te gebruiken hulpmiddelen daarbij, van welke aard dan ook, alsmede voor de beveiliging ervan.

2.7 Indien opdrachtgever contractueel apparatuur, materialen of gegevens op informatiedragers ter beschikking zal stellen, zullen deze voldoen aan de door Raatgever Advies & Management voor de werkzaamheden noodzakelijk geachte specificaties. Ingeval Raatgever Advies & Management niet, niet tijdig of niet overeenkomstig de afspraken kan beschikken over de voor de werkzaamheden naar haar mening noodzakelijke bedoelde apparatuur, materiaal en bedoelde gegevens, of indien opdrachtgever op andere wijze niet aan zijn verplichtingen voldoet, kan dit tot opschorting van de uitvoering van de overeenkomst leiden, waarbij het gestelde in artikel 5.4 van toepassing zal zijn.

2.8 De werktijden/werkdagen van de door Raatgever Advies & Management in te zetten medewerkers zullen in onderling overleg tussen Raatgever Advies & Management en de opdrachtgever worden vastgesteld, waarbij Raatgever Advies & Management zich voor zover mogelijk zal richten naar de bij opdrachtgever getroffen regelingen.

3. Belemmeringen bij de uitvoering van de opdracht

3.1 Indien tijdens de uitvoering van de opdracht blijkt dat omstandigheden een behoorlijke uitvoering belemmeren of dreigen te belemmeren dan wel bij één van de partijen gerede twijfel rijst aan het in redelijkheid te verwachten kwalitatieve resultaat binnen overeengekomen honorarium en doorlooptijd, is deze partij verplicht de wederpartij hiervan onverwijld schriftelijk in kennis te stellen.

3.2 Indien het in artikel 3.1 gestelde van toepassing is zal overleg plaatsvinden tussen opdrachtgever en Raatgever Advies & Management. Indien het resultaat van het overleg wijzigingen in de oorspronkelijke overeenkomst inhoudt, dienen deze door beide partijen schriftelijk te worden bevestigd en is Raatgever Advies & Management gerechtigd om, indien aantoonbaar noodzakelijk, haar tarieven overeenkomstig aan te passen.

4. Vervolgopdracht

4.1 Indien uit de overeenkomst een vervolgopdracht voortvloeit, zal de opdrachtgever deze aan Raatgever Advies & Management verstrekken op als dan overeen te komen voorwaarden en vergoedingen, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk anders is overeengekomen.

5. Vergoedingen

5.1 De vergoedingen van Raatgever Advies & Management bestaan uit tarieven en onkostenvergoedingen en zijn exclusief daarover door Raatgever Advies & Management aan de opdrachtgever in rekening te brengen omzetbelasting (BTW) en andere heffingen, welke van overheidswege worden opgelegd. De onkostenvergoedingen zijn niet in de tarieven inbegrepen, tenzij schriftelijk het tegendeel is bepaald.

5.2 De met de opdrachtgever overeengekomen tarieven kunnen door Raatgever Advies & Management periodiek worden aangepast met inachtneming van eventueel toepasselijke wettelijke bepalingen, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk het tegendeel is bepaald. Raatgever Advies & Management zal de opdrachtgever schriftelijk van enige aanpassing in kennis stellen met inachtneming van een termijn van tenminste 14 dagen. De tarieven worden in alle gevallen per 1 januari aangepast door deze te verhogen met het door het CBS bepaalde inflatiecijfer.

5.3 De met de opdrachtgever overeengekomen onkostenvergoedingen zijn in de opdracht schriftelijk vastgelegd en kunnen door Raatgever Advies & Management periodiek worden aangepast met inachtneming van eventueel toepasselijke wettelijke bepalingen, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk het tegendeel is bepaald. Raatgever Advies & Management zal de opdrachtgever schriftelijk van enige aanpassing in kennis stellen met inachtneming van een termijn van tenminste 14 dagen.

5.4 Indien Raatgever Advies & Management de overeengekomen werkzaamheden niet kan uitvoeren als gevolg van haar niet toe te rekenen en/of niet voor haar risico komende omstandigheden, is zij niettemin gerechtigd de met de opdrachtgever, voor het beschikbaar stellen van medewerkers, overeengekomen vergoedingen aan deze in rekening te brengen.

6. Declaraties, betalingen en controle

6.1 Declaraties en facturen, hierna aan te duiden als factuur, worden gezonden en betaald overeenkomstig de met de opdrachtgever aangegane overeenkomst. Indien niets is overeengekomen zal Raatgever Advies & Management wekelijks aan de opdrachtgever een factuur zenden voor de gedurende die week verrichte werkzaamheden en gemaakte kosten. De opdrachtgever dient de factuur overeenkomstig de op de factuur vermelde betalingscondities te voldoen. Bij gebreke van specifieke condities zal opdrachtgever binnen 14 dagen na de factuurdatum betalen. Betaling zal plaatsvinden zonder aftrek, compensatie of opschorting uit welken hoofde dan ook.

6.2 Indien de opdrachtgever de verschuldigde bedragen niet binnen de overeengekomen termijn voldoet, is Raatgever Advies & Management gerechtigd boven het factuurbedrag een vergoeding aan rente en administratiekosten in rekening te brengen van tenminste 1.5% per maand of gedeelte van een maand over het na de vervaldatum onbetaald gebleven bedrag. De opdrachtgever zal dit bedrag verschuldigd zijn zonder dat enige ingebrekestelling zal zijn vereist.

6.3 Indien opdrachtgever na ingebrekestelling nalatig blijft de vordering te voldoen, kan Raatgever Advies & Management de incasso van de vordering uit handen geven. Indien Raatgever Advies & Management de vordering op de wederpartij ter incasso uit handen geeft, is de wederpartij naast het alsdan verschuldigde totale bedrag tevens gehouden te voldoen aan buitengerechtigde incassokosten tenminste een bedrag gelijk aan 15% van de nog openstaande totale bedrag zonder dat Raatgever Advies & Management behoeft aan te tonen dat kosten tot dat bedrag zijn gemaakt, alsmede alle eventuele gerechtelijke kosten.

6.4 Alle bedragen en betalingen worden, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk anders is overeengekomen, vermeld respectievelijk verricht in Euro's. Op de declaraties worden de omzetbelasting (BTW) en eventuele andere heffingen van overheidswege afzonderlijk vermeld.

6.5 Raatgever Advies & Management kan zowel bij het sluiten van de overeenkomst als tussentijds nadere zekerheid verlangen indien de kredietwaardigheid van de opdrachtgever daartoe aanleiding geeft, bij gebreke waarvan hij de uitvoering van de overeenkomst mag opschorten.

6.6 De opdrachtgever kan op zijn kosten de declaraties laten controleren door een in onderling overleg te benoemen registeraccountant.

7. Overname van personeel

7.1. De (potentiële) opdrachtgever verplicht zich om binnen twee jaar na beëindiging of ontbinding van de opdracht geen arbeids- of dienstverleningsrelatie te onderhouden of aan te gaan met (ex)werknemers van Raatgever Advies & Management, met personen die door bemiddeling van of via Raatgever Advies & Management tijdelijk zijn ingehuurd of met personen wier curriculum vitae (cv) door Raatgever Advies & Management in verband met een (mogelijke) aanvraag of opdracht is aangeleverd, anders dan na voorafgaande schriftelijke toestemming van Raatgever Advies & Management en na betaling aan Raatgever Advies & Management van een nader overeen te komen vergoeding. Wanneer, bijvoorbeeld in verband met een (mogelijke) aanvraag, op verzoek van enig bedrijf, wel cv's zijn aangeleverd maar er is geen opdracht verstrekt (om welke reden dan ook) dan geldt eveneens het bovengenoemde.

7.2. Bij overtreding van artikel 7.1. is opdrachtgever een direct opeisbare boete verschuldigd aan Raatgever Advies & Management van € 1.500,- (vijftienhonderd Euro) per dag per werknemer dat overtreding voortduurt.

8. Vertrouwelijke informatie

8.1 Raatgever Advies & Management en opdrachtgever zullen elk alle redelijkerwijs te nemen voorzorgsmaatregelen nemen, teneinde de van de andere partij ontvangen informatie en gegevens van vertrouwelijke aard geheim te houden.

8.2 Raatgever Advies & Management is gehouden ervoor zorg te dragen dat aan haar bij de uitvoering van de opdracht verstrekte informatie en gegevens en meningen niet naar de bron kunnen worden herleid, indien de opdrachtgever te kennen heeft gegeven hiertegen bezwaar te hebben.

8.3 Raatgever Advies & Management zal gebonden zijn aan de door de opdrachtgever aan haar verstrekte richtlijnen en aanwijzingen ter zake van de hantering van de gerubriceerde/geclassificeerde en andere gegevens alsmede van meningen, conclusies en opvattingen, die bij de uitvoering van de opdracht ter harer kennis zijn gekomen of zijn ontstaan; een en ander onverminderd de verplichtingen, die voortvloeien uit de tussen Raatgever Advies & Management en opdrachtgever bestaande vertrouwensrelatie.

9. Eigendom

9.1 De opdrachtgever verkrijgt eigendom van adviezen, nota's en andere documenten die zijn vervaardigd door Raatgever Advies & Management bij de uitvoering van de overeenkomst, met dien verstande dat deze eigendom blijven van Raatgever Advies & Management tot dat alle door opdrachtgever aan haar verschuldigde bedragen uit welchen hoofde dan ook geheel zijn voldaan. Modellen en technieken, die zijn gebruikt voor het uitbrengen van adviezen, nota's en andere documenten zullen evenwel niet openbaar worden gemaakt dan na verkregen schriftelijke toestemming van Raatgever Advies & Management.

9.2 Intellectuele en andere eigendomsrechten, van welke aard dan ook, met betrekking tot hulpmiddelen ten behoeve van het opstellen en uitwerken van adviezen en auditing, die door Raatgever Advies & Management ten behoeve van de opdrachtgever ontwikkeld en/of vervaardigd zijn en blijven eigendom van Raatgever Advies & Management

9.3 Na beëindiging van de overeenkomst zullen partijen alle documenten, boeken, bescheiden en goederen, die toebehoren aan de wederpartij, aan deze ter hand stellen, met dien verstande dat door opdrachtgever aan Raatgever Advies & Management geleverde zaken door laatstgenoemde aan eerstgenoemde pas ter hand behoeven te worden gesteld nadat alle vorderingen van Raatgever Advies & Management op de opdrachtgever uit welken hoofde dan ook geheel zijn voldaan.

10. Aansprakelijkheid

10.1 Op Raatgever Advies & Management rust een inspanningsverbintenis om overeengekomen werkzaamheden naar beste weten en kunnen en met behulp van ter zake kundige adviseurs en andere medewerkers te verrichten, doch op haar rust geen resultaatsverbintenis, tenzij uitdrukkelijk schriftelijk het tegendeel is bepaald.

10.2 Raatgever Advies & Management is met na te noemen beperking in artikel 10.7 slechts jegens de opdrachtgever aansprakelijk voor schade of verlies ten gevolge van het niet of niet volledig of behoorlijk nakomen van de overeenkomst of de vernietiging of onthulling van enige informatie of documenten van de opdrachtgever, indien zodanige schade of verlies aan opzet of grove schuld van Raatgever Advies & Management is te wijten en indien na een deugdelijke ingebrekestelling door opdrachtgever de overeenkomst tussentijds wordt beëindigd of de ontbinding van de overeenkomst op zijn verzoek tussentijds wordt vastgesteld. De tussentijdse beëindiging heeft evenals elke op verzoek van opdrachtgever vastgestelde ontbinding, geen terugwerkende kracht, doch heeft tot gevolg dat nakoming van de overeenkomst niet langer verplicht is. In voorkomende gevallen is de aansprakelijkheid van Raatgever Advies & Management beperkt tot de extra kosten van opdrachtgever welke het directe gevolg zijn van het door een ander leveren van de diensten krachtens de onvoltooide overeenkomst, doch maximaal tot het in artikel 10.7 genoemde bedrag. Het bepaalde in de artikelen 10.3 tot en met 10.7 is onverminderd van toepassing.

10.3 Met uitzondering van het bepaalde in artikel 10.2 is Raatgever Advies & Management nimmer aansprakelijk voor door opdrachtgever geleden schade, uit welken hoofde dan ook en ongeacht de wijze waarop een eventuele actie wordt aangespannen. Raatgever Advies & Management is niet gehouden tot vergoeding van schade wegens te late uitvoering van de werkzaamheden. Raatgever Advies & Management is niet aansprakelijk voor de juistheid of volledigheid van inlichtingen en adviezen welke worden verstrekt voordat de overeenkomst tot stand komt.

10.4 Raatgever Advies & Management is evenmin aansprakelijk voor schade indien de opdrachtgever onjuiste, gebrekkige, of onvolledige informatie of materialen verstrekt, dan wel in het algemeen in zijn verantwoordelijkheden tekortschiet. Opdrachtgever zal Raatgever Advies & Management vrijwaren in geval van aanspraken van derden. Indien bij de uitvoering van de opdracht gebruik wordt gemaakt van telecommunicatie faciliteiten, is Raatgever Advies & Management niet aansprakelijk voor verminking of verlies van gegevens of verwerkingsresultaten gedurende de verzending van gegevens met behulp van telecommunicatiefaciliteiten. Raatgever Advies & Management zal de haar door of namens opdrachtgever toegewezen toegangscode met zorg behandelen, maar is niet aansprakelijk voor misbruik ervan.

10.5 Onder geen enkele omstandigheid is Raatgever Advies & Management aansprakelijk jegens de opdrachtgever of derden voor bedrijfsschade of andere indirecte schade, hoe ook veroorzaakt of waaruit ook ontstaan, waaronder begrepen schade wegens gederfde winst, gemiste besparingen of verlies. De opdrachtgever vrijwaart, door het verstrekken van de opdracht aan Raatgever Advies & Management, Raatgever Advies & Management en haar medewerkers en vertegenwoordigers ingeval van aanspraken van derden, waaronder mede begrepen de kosten van gerechtelijke bijstand.

10.6 Raatgever Advies & Management staat er evenmin voor in dat door het door haar bij de uitvoering van de overeenkomst gebruikte materiaal geen inbreuk gemaakt wordt op enig octrooi, auteursrecht, handelsgeheim of eigendomsrecht van derden, waarvan het bestaan haar niet feitelijk bekend is.

10.7 De totale aansprakelijkheid van Raatgever Advies & Management zal ook in het geval er sprake mocht zijn van een resultaatsverbintenis, nimmer hoger zijn dan een bedrag gelijk aan het laagste van de twee volgende bedragen: € 10.000,- (tienduizend Euro) of het bedrag gelijk aan het gemiddelde maandbedrag dat door Raatgever Advies & Management aan de opdrachtgever in rekening is gebracht over de onmiddellijk aan het schade toebrengeende feit voorafgaande twaalf kalendermaanden of zulk een kortere periode als de overeenkomst alsdan mocht hebben geduurd. Op de maximale aansprakelijkheid kunnen in mindering worden gebracht de door Raatgever Advies & Management eventueel reeds gecrediteerde bedragen.

11. Overmacht

11.1 Raatgever Advies & Management is niet gehouden haar verplichtingen na te komen indien dit voor haar redelijkerwijs niet mogelijk is ten gevolge van buiten haar toedoen ontstane veranderingen in de bij het sluiten van de overeenkomst bestaande omstandigheden. De uitvoering van de overeenkomst wordt gedurende het voortduren van zodanige omstandigheden geschorst, waarbij het gestelde in artikel 5.4 van toepassing is.

12. Duur van de overeenkomst/beëindiging

12.1 De overeenkomst eindigt als de overeengekomen tijdsduur verlopen is, danwel door voltooiing door Raatgever Advies & Management van de overeengekomen werkzaamheden. Zijn partijen hieromtrent niets overeengekomen dan wordt de overeenkomst geacht voor onbepaalde tijd aangegaan te zijn en kan deze wederzijds slechts schriftelijk worden beëindigd met inachtneming van een termijn van 30 dagen.

12.2 Partijen kunnen een overeenkomst tussentijds eenzijdig beëindigen met in acht neming van een redelijke termijn en van het gestelde in de artikelen 12.3 tot en met 12.7. Opzegging dient te geschieden met redenen omkleed bij aangetekend schrijven. Elk der partijen zal van deze opzegbevoegdheid alleen dan gebruik maken, indien als gevolg van feiten of omstandigheden die zich aan zijn/haar invloed onttrekken of hem/haar niet zijn te verwijten, voltooiing van de opdracht in redelijkheid niet van haar gevergd kan worden.

12.3 Indien het besluit tot voortijdige beëindiging is uitgegaan van Raatgever Advies & Management, heeft zij aanspraak op honorering van de tot dan toe verrichte werkzaamheden.

12.4 Indien het besluit is uitgegaan van de opdrachtgever, heeft Raatgever Advies & Management als compensatie van het door de eenzijdige beëindiging ontstane bezettingsverlies, boven het honorarium dat haar toekomt wegens voor de opdrachtgever verrichte werkzaamheden, recht op een redelijk schadeloosstelling die echter niet meer dan het gemiddelde maandhonorarium over de laatste zes maanden zal bedragen. Het recht op deze aanvullende schadeloosstelling vervalt, indien de voortijdige beëindiging het gevolg is van het feit, dat Raatgever Advies & Management aantoonbaar en verwijtbaar in de uitvoering van de opdracht ernstig is tekortgeschoten. Bij verschil van mening over de omvang van de aanvullende schadeloosstelling wordt deze op verzoek van de meest gerede partij vastgesteld overeenkomstig het gestelde in artikel 13.2.

12.5 Indien, na overleg met Raatgever Advies & Management, de mogelijkheid daartoe aanwezig blijkt, kan de opdrachtgever van Raatgever Advies & Management verlangen dat het zijn werkzaamheden op een zodanige wijze afrondt dat een eventuele voortzetting van de werkzaamheden ook door een ander mogelijk zal zijn. Raatgever Advies & Management ontvangt

voor dit werk een honorarium voor de werkelijke bestede arbeid en een vergoeding van de onkosten.

12.6 Onverminderd haar recht op schadevergoeding kan Raatgever Advies & Management zonder ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst de overeenkomst met onmiddellijke ingang door middel van een schriftelijke kennisgeving bij aangetekend schrijven beëindigen indien: de opdrachtgever gedurende een termijn van 14 dagen na schriftelijke sommatie zijdens Raatgever Advies & Management in gebreke blijft; de opdrachtgever in strijd handelt met enige bepaling van de met Raatgever Advies & Management gesloten overeenkomst en die handeling of een dergelijk nalaten naar het oordeel van Raatgever Advies & Management onherstelbaar is; de opdrachtgever een aanvraag tot verlening van surséance van betaling heeft ingediend, danwel in staat van faillissement wordt verklaard of feitelijk in de staat verkeert van opgehouden hebbende te bestaan.

12.7 Ingeval Raatgever Advies & Management van het in artikel 12.6 bedoelde recht gebruik maakt, heeft zij recht op volledige schadevergoeding alsmede op volledige betaling van de nog resterende overeengekomen vergoedingen als vervat in de overeenkomst met de opdrachtgever, ook al zouden deze termijnen nog niet of slechts gedeeltelijk zijn vervallen.

13. Slotbepalingen

13.1 De overeenkomst tussen Raatgever Advies & Management en de opdrachtgever worden beheerst door en zullen worden uitgelegd volgens Nederlands recht.

13.2 Alle geschillen die mochten ontstaan naar aanleiding van of in verband met de overeenkomst tussen Raatgever Advies & Management en de opdrachtgever, worden beslecht door en overeenkomstig de bepalingen van het Nederlandse Arbitrage Instituut, onverminderd het recht van partijen tot het vragen van een voorziening in kort geding.

13.3 Alle uit overeenkomsten voortvloeiende geschillen worden bij uitsluiting beslecht door de gewone rechter, waarbij de rechter te Amsterdam steeds bevoegd zal zijn.

Bijlage IV Plan van Aanpak

1. De functies van een Plan van Aanpak

Functies van het Plan van Aanpak zijn:

- Het plan creëert duidelijkheid voor de opdrachtgever en de organisatie, met name voor het betrokken personeel. In het verlengde van intake/offerte/overeenkomst is het Plan van Aanpak het document dat de situatie van en rond de opdracht beschrijft en de aanpak weergeeft. Het plan zet een koers uit;
- Het plan organiseert draagvlak en vertrouwen, hetgeen absoluut noodzakelijk is voor het beklijven van de resultaten in een opdracht;
- Het plan vormt een basis voor besluitvorming op het gebied van inhoud, benodigde inzet en tijd. Het is een herdefinitie van de oorspronkelijke overeenkomst waarin wordt aangegeven wat wel en wat niet tot de opdracht behoort;
- Het plan signaleert risico's en valkuilen en de noodzakelijke randvoorwaarden worden benoemd (bijvoorbeeld personeel, reorganisatie budget);
- Het plan is een verantwoordingsdocument: het geeft meet- en ijkpunten voor het traject aan. Dit geeft de opdrachtgever de mogelijkheid tot controle;
- Het plan vormt de basis voor tussentijdse rapportages en het overdrachtsdocument;
- Het plan maakt duidelijk dat de interim manager:
 - iets nieuws, iets anders toevoegt;
 - Niet méér van hetzelfde is;
 - Of niet alleen de zoveelste interim manager is.

2. Hoe te werk te gaan om tot een Plan van Aanpak te komen?

2.1 Oriëntatie – Intern

- Kritisch navragen en goed luisteren;
- Interviews, breed en tot diep in de organisatie; goed zicht krijgen op het informele circuit;
- Dóórvragen (de waartoe-op-aarde-vragen stellen). De vooronderstellingen en vanzelfsprekendheden kritisch beoordelen (de "zo doen wij dat hier altijd"-antwoorden);
- Observeren hoe mensen met elkaar omgaan, welke rollen worden vervuld en onderkennen van "wenselijk" gedrag;
- Documenten (jaarverslagen, jaarrekeningen, beleidsnota's, notulen van MT, staf etc. van het laatste halfjaar) bestuderen;
- "Maatjes" zoeken die bereid zijn tot verandering en die niet bang zijn het hoofd boven het maaiveld uit te steken;
- Mobiliseren van aanwezige kennis, deskundigheid en energie in de organisatie;
- Klankborden zoeken om tegen aan te praten, om structuur in je eigen gedachten aan te brengen.

2.2 Oriëntatie – Extern

De relevante externe omgeving van de organisatie bevragen (op hun eigen locatie) naar hun beeld en "waardering" van de organisatie.

2.3 Oriëntatie – Zelf

- Open, toegankelijk;
- Nieuwsgierig;
- Pro-actief gedrag dat zichtbaar is;
- Toegeven aan eigen onzekerheid en oplopende spanning en de onrust in jezelf toelaten.
- Tijdens en ook na de oriëntatie is het volgende van belang:
 - Rode draden signaleren;
 - Stukjes puzzel verzamelen;
 - Het eigene van de organisatie ontdekken;

- Waar staat ze voor.
- Wat is haar bestaansrecht, missie.
- Wat willen ze voor wie en waarom.
- Je daarmee gaan identificeren, en het kunnen uitleggen, er enthousiast over worden
- (waarmee de interim manager veel krediet kan verwerven).
- "Gaan rondlopen" in de verzamelde informatie en waarnemingen, ook af en toe
- teruglopen ("hoe zat het ook al weer").
- Samenhangen gaan zien:
- Hoe komen de processen in deze organisatie tot stand;
- Hoe verlopen de ondersteunende processen;
- Hoe wordt beleid gemaakt;
- Hoe worden besluiten genomen;
- Wat is de betrouwbaarheid van de besluitvorming en met name de uitvoering ervan;
- Hoe gaan ze met elkaar en de omgeving om.

2.4 Opstellen van het referentiekader

Probeer ordening aan te brengen in de verzamelde informatie, bijvoorbeeld met het "7 S" model.

2.5 Formuleren van oplossingsrichtingen

Richt daarbij de aandacht op strategische vragen zoals:

- Hoeveel ombuiging is nodig;
- Is daar externe, dwingende druk voor nodig (bijvoorbeeld een forse bezuiniging of een krachtige incentive) of moet het wat geleidelijker om defaitisme te voorkomen, liever voorzichtig buigen dan barsten, of moet iets voorlopig helemaal nog niet);
- Welk tempo kan de organisatie aan (kijk naar de historie).

3. Sjabloon voor een Plan van Aanpak

3.1 Verantwoording

- De opdracht (zie offerte en overeenkomst);
- Het geraadpleegde referentiemateriaal (beleidsnota's, jaarverslagen, jaarrekeningen);
- Toelichting op de totstandkoming van het plan (met wie gesproken, in hoeveel concepten is het plan tot stand gekomen).

3.2 Doel van de opdracht

3.3 Analyse van interne en externe factoren

Opmerking: de missie is de essentie van de organisatie in relatie tot haar veranderende omgeving.

3.4 Diagnose, probleemstelling en oplossingsrichtingen

Opmerking: vermeld de strategische keuzes, inclusief hun onderbouwing voor wat betreft de vorm en positionering van de organisatie. Bijvoorbeeld transitie naar een meer decentrale organisatie, of transitie van sector- naar directiemodel.

3.5 Beoogde resultaten

3.6 Systematische uitwerking en plannen van de te ondernemen activiteiten

- Acties en actievormen (werkgroepen etc.).
- Te leveren resultaat/product;
- Toedeling van taken (met wie en door wie) en middelen;
- Data waarop zaken gereed zijn;
- Rol van de OR;

- Definiëring van de actoren in het besluitvormingstraject;
 - Eventueel zaken die door de interim manager worden stopgezet.
- a. Methodische aspecten:
- Het Plan van Aanpak bevat een korte analyse van de problemen en vooral: wat gaan wij verbeteren en bereiken. Uitvoerig nog weer eens alle misère uit de doeken doen werkt niet bepaald motiverend. Het gaat erom: weer energie genereren ten behoeve van verbeteringen en toekomstgericht handelen;
 - Bereid een stevige mondelinge presentatie van een Plan van Aanpak voor, met sheets en plaatjes, etc;
 - Gebruik metaforen en laat die steeds terugkomen;
 - Een gezamenlijke bijeenkomst, bijvoorbeeld in de vorm van een werkconferentie (eventueel te openen door het topmanagement) kan nuttig zijn.
- b. Het resultaat moet zijn:
- Je kunt duidelijk uitleggen wat je gaat doen;
 - Je kunt duidelijk uitleggen wat je wilt bereiken;
 - Je onderbouwing geeft een visie, ideeën en bevindingen waarom je deze keuzes hebt gemaakt;
 - Je kunt het helder en overdraagbaar vastleggen.

4. Communicatie

Communicatie over het plan is van groot belang om te komen tot een gedeelde probleemanalyse en draagvlak voor de voorgestelde acties. Publicatie in overleg met de opdrachtgever zo breed mogelijk in de organisatie.

Het Plan van Aanpak wordt aangeboden aan:

- Bestuur/directie;
- Opdrachtgever;
- Alle medewerkers;
- De ondernemingsraad.

In het Plan van Aanpak wordt een communicatie paragraaf opgenomen. Publicatie kan plaatsvinden via een nieuwsbrief en/of een bijeenkomst of werkconferentie.

5. Hoe met het Plan van Aanpak om te gaan tijdens de opdracht

- Steeds erop terugvallen: zó hebben wij het afgesproken;
- Planningsinstrument (inhoudelijk en temporeel);
- Dynamisch voortgangsinstrument/verantwoordingsinstrument;
- Basis voor het toekomstige Overdrachtdocument.