de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

Professionele Standaards

De Roo Management & Advies

Utrecht, maart 2011

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Geschiedenis
3. Identiteit De Roo Management & Advies
4. Typerend voor onze associés
5. Aanpak en werkwijze
   - 5.1 Intake
   - 5.2 Offertetraject
   - 5.3 Presentatie van de kandidaat
   - 5.4 Overeenkomst
   - 5.5 Entreefase
   - 5.6 Plan van Aanpak en werkwijze
   - 5.7 Aspecten tijdens de opdrachtvervulling
   - 5.8 Einde opdracht
6. Schaduwmanagement

Bijlage I Contract met de opdrachtgever
Bijlage II Overeenkomst met associé
Bijlage III Algemene voorwaarden De Roo Management & Advies
Bijlage IV Plan van Aanpak

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

1. Inleiding

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

Het verbonden zijn als associé aan De Roo Management & Advies brengt een aantal spelregels met zich mee. Het belangrijkste doel 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. Tevens is aangegeven hoe wij met schaduwmanagement omgaan.

2. Geschiedenis

In 1984 is de maatschap De Roo & Partners opgericht. Aanvankelijk was het bureau sterk gericht op de overheid. Er werd gewerkt met een paar firmanten en een enkele associé. Deze constructie is vooral bepalend geweest voor de ontwikkeling van de Professionele Standaards. Men wilde opdrachten vervullen waarin men effectief kon zijn en toegevoegde waarde kon leveren. Na door Corgwell te zijn overgenomen in 2006 heeft De Roo onlangs een doorstart gemaakt met dezelfde mensen die destijds onderdeel uit maakten van het De Roo van voor de overname. Inmiddels is het nieuwe De Roo gevestigd in een prachtig pand in Utrecht.

3. Identiteit van De Roo Management & Advies

De Roo Management & Advies onderscheidt zich van de andere aanbieders op de markt het meest door haar Professionele Standaards. Geen van deze regels is op zich uniek, maar de combinatie van al deze gedragsregels 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.
- Consequent inzetten van schaduwmanagement, ook bij zeer ervaren interim managers.
- Heldere en duidelijke offertes en overeenkomsten, zowel tussen De Roo Management & Advies en de opdrachtgever, als tussen De Roo Management & Advies 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 zeer snel 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 verzorgen een interessant professionaliseringsprogramma.
- Wij stellen eisen aan de interim manager om zijn vak te onderhouden.

4. Typerend voor onze associés

De selectie van onze associés richt zich op managerial kwaliteiten, maar ook op ethisch/normatieve opvattingen en persoonlijkheidskenmerken.
Typerend voor onze associés is onder andere:

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

5. Aanpak en werkwijze

5.1 Intake

Het intakegesprek vormt de basis voor een professionele relatie tussen De Roo Management & Advies 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 partners 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 zeker een eis 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 De Roo Management & Advies als bureau deze overdracht van kennis zorgvuldig uit te voeren. De beoogde interim manager dient deze kennis professioneel te waarderen en te hanteren.

5.2 Offertetraject

De intakefase wordt formeel gevolgd door het besluit om al dan niet te offreren. 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 daadwerkelijk aan de interim manager verschaffen.
- Er is tenminste één associé van De Roo Management & Advies 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 slechts één kandidaat geoffreerd.
- De geoffreerde manager dient in te stemmen met zijn kandidatuur.
- In de offerte wordt een geldigheidstermijn genoemd.
- Het aangeboden tarief is marktconform en de associé stemt daarmee in.
- De associé blijft gedurende de termijn van de offerte exclusief voor De Roo 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 De Roo Management & Advies 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.

5.3 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 De Roo Management & Advies. Deze keuze is afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever, de ervaring en 'verkooptechnische' kwaliteiten van de kandidaat interim manager en de compleetheid van de intake.
Als er sprake is van aanwezigheid van een vertegenwoordiger van De Roo Management & Advies bij een presentatie, dan worden vooraf goede afspraken gemaakt over de rolverdeling. Over het algemeen verdient presentatie in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van De Roo Management & Advies de voorkeur.

5.4 Overeenkomsten

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

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

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

5.5 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 (waaronder het wekken van vertrouwen) 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 (juist in de beginfase kunnen interventies heel krachtig zijn).
- De interim manager houdt ruimte voor beslissingen, schort - afhankelijk van de urgentie - zijn eigen oordeel zoveel mogelijk op, kiest niet te snel partij en is bezig vertrouwen op te bouwen en sleutelfiguren te zoeken.
- De interim manager toetst de gehanteerde werkwijze bij de schaduwmanager.

5.6 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 er tijdig te zijn na binnenkomst van de interim manager (4 tot 6 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 bij de schaduwmanager getoetst en wordt na vaststelling naar het kantoor van De Roo Management & Advies gestuurd.

5.7 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 partieel 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.

5.8 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.
Een risico is dat een ambitieuze opvolger een stabiel geworden organisatie weer overhoop gaat halen, terwijl de organisatie aan consolidatie toe is. Anderzijds kan bij een minder geëquipeerde opvolger het gevaar van continuïteit en gebrek aan dynamiek ontstaan. De interim manager draagt er zorg voor dat in alle gevallen de overdracht zo naadloos mogelijk verloopt.

Het tijdstip van opvolging is ook 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 tenminste feitelijk, zo niet formeel, een regisserende rol. Het tijdsaspect is evenals het profiel van de opvolger van eminent belang.

Indien de opvolging niet tijdig slaagt, rust op De Roo Management & Advies de morele 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 hoeverre sprake is van openbaarheid versus 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 hoogste doel: continuïteit in productie/dienstverlening en in organisatieontwikkeling. Tot slot dient het document voor de décharge van zowel de interim manager als De Roo Management & Advies.

Het verdient aanbeveling om het concept van het overdrachtsdocument ter informatie en collegiale advisering voor te leggen aan de schaduwmanager.

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.
- Personele zaken worden in beoordelingen e.d. vastgelegd en niet in het overdrachtsdocument.
- Het overdrachtsdocument wordt gecombineerd met overdrachtgesprekken met de opvolger per onderwerp en per dossier.

Valkuilen bij de overdracht:
- Teveel voor de toekomst willen regelen.
- Niet bedoelde open einden nalaten.
- Leermomenten niet overdragen.
- Betrokkenheid van de medewerkers onvoldoende benutten.
- Onduidelijkheid in rolwisseling tussen interim en regulier manager.
- Te weinig rekening houden met persoonlijkheid, stijl en vaardigheden van de opvolger.

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 onhelderheid 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. Dit is een bescheiden afscheid. De schijnwerpers moeten zoveel mogelijk gericht zijn op de organisatie en de opvolger. Tenzij de opdrachtgever nadrukkelijk op zich neemt de hieraan verbonden kosten te dragen, geschiedt de financiering door de interim manager.

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 De Roo Management & Advies de opdracht met de associé evalueren. De conclusies uit de schaduwverslagen vormen hiervoor de basis. Tevens wordt beoordeeld wat de mogelijke consequenties zijn voor de associé (aanscherping competentieprofiel, andere/zwaardere opdrachten, ander segment etc.).

De opdracht zal door de interim manager en schaduwmanager met de opdrachtgever worden geëvalueerd.
Deze evaluatie is gericht op de volgende aspecten:
- Resultaten van de opdrachtuitvoering.
- Kosten in relatie tot de resultaten.
- Kwaliteit van de interim manager.
- Tussentijdse evaluatie en aanpak.

- Service van De Roo Management & Advies.

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

6. Schaduwmanagement

Aan vrijwel elke opdracht van De Roo Management & Advies 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 De Roo Management & Advies 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 De Roo Management & Advies. 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 interim manager:
- Zekerheid bieden in onzekere situaties, met name in de aanvangsfase.
- Stimuleren en motiveren van de interim manager, maar ook remmen en met beide benen op de grond terughalen.
- Aangeven van mogelijke risico's en valkuilen.
- Bevorderen dat de interim manager zijn competenties optimaal benut en compensatie bewerkstelligt voor zijn zwakke punten.
- 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 de partners van De Roo Management & Advies en een beperkt aantal senior interim managers.

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.

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

Bijlage I Overeenkomst met de opdrachtgever

Utrecht, ddmmjj

Betreft: Overeenkomst 0...._C
<naam functie>

Geachte/Beste …,

Hierbij ontvangt u in tweevoud de overeenkomst in verband met de opdracht van de heer…/mevrouw… van De Roo Management & Advies als …… .

Indien de tekst onvolkomenheden bevat, corrigeren wij deze gaarne. Mocht de tekst in de huidige vorm reeds 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,
De Roo Management & Advies

<naam partner>
partner

- Overeenkomst 0...._C in duplo
- Algemene Leveringsvoorwaarden De Roo Management & Advies

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

1. Probleemstelling

Bijvoorbeeld:
Er wordt geworven voor een regulier hoofd ..... De vervulling van deze vacature zal echter naar verwachting enige maanden in beslag nemen. Om het going concern 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 manager ..... worden de volgende eisen gesteld:

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

..... van De Roo Management & Advies voldoet aan dit profiel en zal

4. De opdrachtgever

Opdrachtgever is [.....] (naam school), vertegenwoordigd door [.....] (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 .....
- Heeft volledige leidinggevende bevoegdheden over de betrokken medewerkers van de afdeling .....
- Is verantwoordelijk voor de realisatie van zijn/haar opdracht zoals beschreven in paragraaf .....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 ..... met een inzet van gemiddeld ..... dagen per week.
- De doorlooptijd van de opdracht wordt vooralsnog geschat op .....maanden.
- Binnen 4 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 twee weken na de feitelijke indiensttreding van een reguliere opvolger.
- De Roo Management & Advies 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.

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

7. Schaduwmanagement

Vanuit De Roo Management & Advies is .....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 .....
- Voor de inzet van de interim manager geldt een tarief van € ..... per volle werkdag (van 8 uur)/ per vol dagdeel (van 4 uur). Dit bedrag is exclusief BTW en inclusief reis- en verblijfkosten.
- De Algemene Leveringsvoorwaarden van De Roo Management & Advies, bijgevoegd, zijn volledig van toepassing.

Voor akkoord: De Roo Management & Advies	Voor akkoord: .....
<naam partner> Partner	....

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

Bijlage II Overeenkomst met de opdrachtgever

OVEREENKOMST VAN OPDRACHT

De ondergetekenden:

1. De Roo Management & Advies B.V., gevestigd te Utrecht, ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 50825275, vertegenwoordigd door de heer drs. J.Z.A.M. van der Putte, partner

   hierna te noemen "De Roo",

en

2. [*Firmanaam*], gevestigd te [*Plaats*], ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te [*Plaats*] onder nummer [*Nummer*],

   Vertegenwoordigd door:
   Naam: :
   Adres: :
   Postcode & woonplaats: :
   Geboortedatum: :
   Nationaliteit: :
   Sofinummer: :
   Paspoortnummer: :

   hierna te noemen "Contractnemer",

Overwegende dat:

- [*Opdrachtgever*], hierna te noemen "Opdrachtgever", De Roo 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 De Roo zal verrichten.
- De Roo 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 De Roo 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 De Roo 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 De Roo de Hoofdopdracht bij de Opdrachtgever vervullen, voor een duur en inzet gelijk aan de tussen De Roo 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 …….

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

a. De Roo Management & Advies 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 De Roo, van vergoeding van de schade welke De Roo door deze opzegging mocht lijden, daaronder begrepen de boete welke De Roo 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 De Roo 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 Hoofdopdracht indien Opdrachtgever en/of De Roo 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 De Roo zal werken en zich zal opstellen als vertegenwoordiger van De Roo. Contractnemer

zal binnen 4 tot 6 weken na de aanvang van de Opdracht aan De Roo een Plan van Aanpak ter informatie voorleggen.

[*Naam*] zal namens De Roo 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 Hoofdopdracht bestede werkdag (van 8 uur). Het honorarium is exclusief BTW en [*inclusief/exclusief*] reis- en verblijfkosten en onkosten in Nederland. Als in de Hoofdopdracht voorwaarden staan om het honorarium jaarlijks te indexeren dan zal het honorarium van Contractnemer worden geïndexeerd conform de voorwaarden in de Hoofdopdracht.

Bij het bepalen van het honorarium is onder meer rekening gehouden met:
- De debiteurenfinanciering door De Roo.
- De verzorging van het schaduwmanagement door De Roo.
- Het acquisitie-effect van Contractnemer.
- De contractuele en professionele faciliteiten van De Roo.

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

Indien Contractnemer in strijd met zijn/haar verplichtingen uit hoofde van het bepaalde in artikel 6.1 en 6.2 van deze overeenkomst van opdracht handelt, zal hij/zij aan De Roo 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 De Roo voortduurt, onverminderd de bevoegdheid van De Roo in plaats van deze boete volledige schadevergoeding te vorderen. Betaling van de boete ontslaat Contractnemer niet van de in artikel 6.1 en 6.2 van 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 De Roo dient Contractnemer een afschrift hiervan te verstrekken. Contractnemer voorziet De Roo van alle vereiste of voorgeschreven verklaringen, identificaties etc. Bij in gebreke blijven is De Roo gerechtigd de betaling van ingediende facturen op

te schorten.

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

Beperking aansprakelijkheid De Roo

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

Onverminderd het bepaalde in lid 1, is de aansprakelijkheid van De Roo steeds beperkt tot een bedrag van maximaal de waarde van de overeenkomst van opdracht over één jaar.

De Roo 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.

De Roo is nimmer aansprakelijk voor gevolgschade en/of indirecte schade.

De Roo 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 De Roo) 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 De Roo 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 De Roo 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 De Roo 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 De Roo 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 De Roo 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 De Roo voor inleners- en ketenaansprakelijkheid en in dat kader nu reeds voor alsdan voor alle lasten en schaden welke dit voor De Roo 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 De Roo en de Opdrachtgever, als ook van de "Algemene voorwaarden voor het verzorgen van managementdiensten door De Roo Management & Advies" , worden geacht deel van deze overeenkomst van opdracht uit te maken. Bij strijdigheid van bepalingen geldt de volgorde:

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

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

Aldus in tweevoud opgemaakt te Utrecht op [*Datum*]

De Roo Management & Advies	(Bedrijfsnaam)
drs. J.Z.A.M. van der Putte,	(Naam)
partner	Contractnemer

Bijlage III Algemene voorwaarden De Roo Management & Advies

Artikel 1 Toepassingsgebied

1. Deze algemene voorwaarden zijn van toepassing op alle uitgebrachte offertes van De Roo Management & Advies te Utrecht, hierna te noemen "Opdrachtnemer", alle werkzaamheden die Opdrachtnemer verricht en alle rechtsverhoudingen tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever voortvloeiende uit dan wel verbandhoudende met gesloten en nog te sluiten overeenkomsten van opdracht.

2. Afwijkingen van deze algemene voorwaarden zijn slechts rechtsgeldig indien en voor zover deze schriftelijk zijn overeengekomen. Aan dergelijke afwijkingen kunnen geen rechten worden ontleend met betrekking tot later aangegane rechtsverhoudingen.

3. Indien enige bepaling van deze algemene voorwaarden nietig is of nietig wordt verklaard, zullen de overige bepalingen van deze algemene voorwaarden volledig van kracht blijven en zullen Opdrachtnemer en Opdrachtgever in overleg treden ten einde nieuwe bepalingen ter vervanging van de nietige casu quo vernietigde bepalingen overeen te komen, waarbij zoveel mogelijk het doel en de strekking van de nietige casu quo vernietigde bepalingen in acht worden genomen.

4. Van toepassing is steeds de laatst bijgevoegde versie of de versie zoals die gold ten tijde van het totstandkomen van de opdracht.

5. Indien Opdrachtnemer namens of voor de Opdrachtgever diensten verleent aan cliënten van Opdrachtgever is de Opdrachtgever gehouden deze algemene voorwaarden onverkort toe te passen in haar overeenkomsten met deze cliënten. Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer voor aanspraken van derden welke ontstaan als gevolg van het niet naleven van deze bepaling door Opdrachtgever.

6. Toepasselijkheid van eventuele inkoop- of andere voorwaarden van Opdrachtgever of derden wordt niet aanvaard en uitdrukkelijk afgewezen, tenzij die voorwaarden na overleg met Opdrachtgever, geheel of gedeeltelijk uitdrukkelijk en schriftelijk door Opdrachtnemer zijn geaccepteerd.

Artikel 2 Totstandkoming overeenkomst van opdracht

1. Alle opdrachten van Opdrachtgever beschouwt Opdrachtnemer als uitsluitend aan haar gegeven. Dit geldt ook indien het de uitdrukkelijke of stilzwijgende bedoeling is dat de opdracht door een bepaalde persoon zal worden uitgevoerd. De werking van artikel 7:404 Burgerlijk Wetboek, dat voor het laatstgenoemde geval een regeling geeft, en de werking van artikel 7:407 lid 2, dat een hoofdelijke aansprakelijkheid vestigt voor alle gevallen waarin aan twee of meer personen een opdracht is gegeven, worden uitgesloten.

2. Alle offertes, waaronder tevens begrepen alle aanbiedingen, zijn vrijblijvend, tenzij dit in de offerte schriftelijk uitdrukkelijk anders is aangegeven. Offertes zijn geldig gedurende een periode van 30 dagen, tenzij zulks uitdrukkelijk anders is vermeld.

3. Offertes van Opdrachtnemer zijn gebaseerd op de informatie die ten tijde van het uitbrengen door Opdrachtgever is verstrekt. Opdrachtgever zal daarbij naar beste weten alle essentiële informatie voor de uitvoering van de opdracht dienen te verstrekken.

4. Een overeenkomst van opdracht komt eerst tot stand nadat deze door Opdrachtnemer schriftelijk is bevestigd en door Opdrachtgever voor akkoord is ondertekend, dan wel nadat Opdrachtgever door handelen of nalaten heeft laten blijken met de inhoud van de opdrachtbevestiging in te stemmen.

Artikel 3 Leveringstermijnen

1. Alle termijnen voor levering van diensten worden door Opdrachtnemer naar beste weten en vermogen vastgesteld op grond van de gegevens die bij het uitbrengen van een offerte of bij het aangaan van de opdracht aan Opdrachtnemer bekend waren. Deze termijnen voor levering zullen zoveel mogelijk in acht worden genomen.

2. De enkele overschrijding van de termijn van levering brengt Opdrachtnemer niet in verzuim. Opdrachtnemer is niet gebonden aan leveringstermijnen die vanwege buiten haar macht gelegen omstandigheden niet of niet meer gehaald kunnen worden. Indien overschrijding van enige termijn dreigt, zal Opdrachtnemer dit zo spoedig mogelijk melden aan Opdrachtgever en zullen partijen dienaangaande in overleg treden.

Artikel 4 Prijs en betaling

1. Alle tarieven en prijzen zijn exclusief omzetbelasting en andere heffingen die van overheidswege worden opgelegd.

2. Opdrachtnemer behoudt zich het recht voor om tussentijds tarieven en prijzen aan te passen indien zij als gevolg van algemeen geldende overheidsmaatregelen wordt geconfronteerd met wijziging in haar kostenstructuur. In dit geval zullen de aangepaste tarieven en prijzen vanaf het moment van wijziging bij de Opdrachtgever in rekening worden gebracht.

3. Opdrachtgever kan aan een overeengekomen tarief of prijs geen recht ontlenen voor volgende opdrachten of opdrachten die op de bestaande opdracht voortbouwen of hieruit voortvloeien..

4. Declaraties worden maandelijks ingediend. Zij geschieden onder opgave van het aantal bestede dagen of uren per manager, als ook een specificatie van de eventuele reis- en verblijfkosten, indien niet inbegrepen in de dag- of uurtarieven.

5. Declaraties zullen door Opdrachtgever worden betaald overeenkomstig de in de offerte respectievelijk op de factuur vermelde betalingscondities. Indien geen specifieke condities zijn vermeld geldt een betalingstermijn van 30 dagen. Opdrachtgever is niet gerechtigd zijn betalingsverplichting te verrekenen met enigerlei vordering van Opdrachtgever op Opdrachtnemer, uit welke hoofde dan ook.

6. Indien Opdrachtgever een verschuldigd bedrag niet binnen de gestelde termijn heeft voldaan, zal Opdrachtgever zonder dat daartoe enige nadere ingebrekestelling is vereist over het openstaande bedrag de wettelijke rente verschuldigd zijn. Indien Opdrachtgever

na ingebrekestelling nalatig blijft de vordering te voldoen, kan de vordering uit handen worden gegeven, in welk geval Opdrachtgever naast het alsdan verschuldigde totale bedrag tevens gehouden is tot volledige vergoeding van gerechtelijke en buitengerechtelijke kosten, waaronder alle kosten berekend door deskundigen naast de in rechte vastgestelde kosten, verband houdend met de inning van deze vordering of de rechtsuitoefening anderszins.

7. Indien Opdrachtgever een verschuldigd bedrag niet binnen de gestelde termijn heeft voldaan, kan Opdrachtnemer, nadat Opdrachtgever daarvan in kennis is gesteld, haar werkzaamheden ten behoeve van Opdrachtgever opschorten. Opdrachtnemer is niet aansprakelijk voor schade die ontstaat als gevolg van deze opschorting van de werkzaamheden.

8. Opdrachtnemer is bevoegd ten hoogste eenmaal per jaar de tarieven en prijzen die zijn overeengekomen en in rekening worden gebracht aan te passen op basis van de ontwikkeling van het indexcijfer CAO lonen voor zakelijke dienstverlening zoals gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (SBI code 93, code 70-74 zakelijke dienstverlening).

9. Administratiekosten, reis- en verblijfkosten, andere onkosten die verband houden met de uitvoering van de opdracht, worden doorberekend aan Opdrachtgever.

Artikel 5 Geheimhouding

1. Partijen zijn gehouden tot geheimhouding van alle bedrijfsgegevens alsmede van alle andere gegevens waarvan men het vertrouwelijke karakter kende of had behoren te onderkennen. Opdrachtnemer zal de nodige voorzorgsmaatregelen nemen ter bescherming van de belangen van Opdrachtgever.

2. Opdrachtgever zal zonder schriftelijke toestemming van Opdrachtnemer aan derden geen mededeling doen over de aanpak van Opdrachtnemer, diens werkwijze en ontwikkelde methodieken, dan wel diens rapportage ter beschikking stellen. Voor zover derden betrokken worden bij de uitvoering van de Opdracht verplichten partijen zich met deze derden een eensluidende geheimhoudingsbepaling schriftelijk overeen te komen.

3. Partijen staan in voor de nakoming van deze verplichting tot geheimhouding door de eigen medewerkers. Indien zulks een bijzondere geheimhoudingsverklaring vergt werken partijen daaraan mee.

4. Slechts na toestemming van Opdrachtgever is in afwijking van lid 1, 2 en 3 van dit artikel Opdrachtnemer gerechtigd in haar pers- en publiciteitsuitingen de naam van Opdrachtgever te vermelden evenals een algemene omschrijving van de opdracht.

5. Documenten, informatiedragers of bedrijfsmiddelen die een partij van de andere partij ontvangt blijven het eigendom van die andere partij en worden na afloop van de opdracht geretourneerd aan de oorspronkelijke eigenaar of worden op diens verzoek vernietigd.

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

Artikel 6 Intellectuele eigendom

1. Alle rechten van intellectuele eigendom op alle ingevolge de uitvoering van de opdracht ontwikkelde of ter beschikking gestelde offertes, analyses, modellen, ontwerpen, methodieken en rapporten alsmede het voorbereidende materiaal daarvan berusten uitsluitend bij Opdrachtnemer. Opdrachtgever verkrijgt van Opdrachtnemer het recht om de resultaten van de werkzaamheden die door Opdrachtnemer worden verricht vrijelijk binnen de eigen organisatie te gebruiken mits voor deze werkzaamheden de verschuldigde vergoeding is voldaan.

2. Opdrachtnemer vrijwaart Opdrachtgever tegen elke rechtsvordering van derden wegens vermeende inbreuk op rechten van intellectuele eigendom van derden ingevolge het vorige lid.

Artikel 7 Wijziging van de opdracht

1. Opdrachtgever is slechts gerechtigd de inhoud en de omvang van de opdracht te wijzigen in overleg met Opdrachtnemer.

2. Indien de wijziging van de opdracht leidt tot meerwerk zal Opdrachtnemer naar beste vermogen een begroting van de meerkosten verstrekken. Opdrachtgever beslist tijdig over de voorgelegde meerkosten in ieder geval voordat de wijziging van de opdracht wordt geëffectueerd. Indien de wijziging van de opdracht noopt tot aanpassing van de tijdsplanning stemt Opdrachtgever hiermee in.

Artikel 8 Inzet van medewerkers

1. Opdrachten zijn in beginsel gebonden aan een of meer specifieke managers of consultants.

2. Vervanging van een manager/ consultant door Opdrachtnemer geschiedt uitsluitend wanneer dit voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijk is en deze vervanging de instemming heeft van de opdrachtgever.

3. Opdrachtnemer staat er voor in dat de medewerker die ter vervanging wordt ingezet van een kwalitatief niveau is dat gelijk of hoger is dan het niveau van de medewerker die wordt vervangen. Partijen kunnen in overleg hiervan afwijken.

4. Het is Opdrachtgever, op straffe van verbeurte van een direct, zonder enige ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst opeisbare vergoeding van 25.000 euro (vijfentwintigduizend euro) ten behoeve van Opdrachtnemer niet toegestaan om tijdens de uitvoering van de opdracht alsmede binnen een periode van twaalf maanden daarna, rechtstreeks of via derden, direct of indirect een overeenkomst aan te gaan welke strekt tot het verrichten van werkzaamheden door een (voormalig) medewerker van Opdrachtnemer waarmee Opdrachtgever in het kader van de opdracht in contact is geweest.

Artikel 9 Verplichtingen

5. Opdrachtnemer zal zich naar beste vermogen inspannen de opdracht met zorg uit te voeren waarbij zoveel mogelijk wordt gewerkt overeenkomstig de met Opdrachtgever vastgestelde afspraken en procedures. Het bereiken van de beoogde resultaten van de opdracht wordt derhalve niet gegarandeerd.

6. Opdrachtgever draagt er zorg voor dat alle gegevens, waarvan Opdrachtnemer aangeeft dat deze noodzakelijk zijn of waarvan Opdrachtgever redelijkerwijs begrijpt of behoort te begrijpen dat deze noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de opdracht, tijdig in de gewenste vorm en op de gewenste wijze aan Opdrachtnemer ter beschikking wordt gesteld. Indien de voor de uitvoering van de opdracht benodigde gegevens niet tijdig in de gewenste vorm en op de gewenste wijze ter beschikking zijn gesteld, heeft Opdrachtnemer het recht de uitvoering van de overeenkomst op te schorten en de uit de vertraging voortvloeiende extra kosten volgens de gebruikelijke tarieven en prijzen aan de Opdrachtgever in rekening te brengen.

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

1. Indien het in lid 3. gestelde van toepassing is, zal overleg plaatsvinden tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Indien het resultaat van het overleg wijzigingen in de oorspronkelijke overeenkomst inhoudt, dienen deze door beide partijen schriftelijk te worden bevestigd.

Artikel 10 Aansprakelijkheid

1. Opdrachtnemer pleegt jegens Opdrachtgever wanprestatie indien Opdrachtnemer bij de uitvoering van de opdracht tekortschiet op een wijze die een goed, met normale vakkennis uitgeruste en zorgvuldig handelend vakgenoot had kunnen en had moeten vermijden, een en ander nadat zij door Opdrachtgever schriftelijk in gebreke is gesteld om de gevolgen van de tekortkoming binnen een redelijke termijn te herstellen.

2. De aansprakelijkheid voor de schade veroorzaakt door tekortkomingen in de uitvoering van de opdracht wordt beperkt tot maximaal het bedrag van het honorarium dat Opdrachtnemer voor zijn werkzaamheden in het kader van die opdracht van Opdrachtgever heeft ontvangen. Bij opdrachten die een langere looptijd hebben dan zes maanden geldt een verdere beperking van de hier bedoelde aansprakelijkheid tot maximaal het bedrag van het honorarium dat Opdrachtnemer voor zijn werkzaamheden in het kader van die opdracht over de laatste zes maanden van Opdrachtgever heeft ontvangen.

3. Opdrachtnemer is niet aansprakelijk voor schade, van welke aard ook, die is veroorzaakt doordat Opdrachtnemer is uitgegaan van door Opdrachtgever verstrekte onjuiste en/of onvolledige gegevens, tenzij deze onjuistheid of onvolledigheid voor haar kenbaar behoorde te zijn.

4. Opdrachtnemer is nimmer gehouden tot vergoeding van indirecte schade van Opdrachtgever, waaronder begrepen maar niet beperkt tot stagnatie in de geregelde gang van zaken in de organisatie van Opdrachtgever, welke het gevolg is van of op andere wijze verband houdt met een tekortkoming in de uitvoering van de werkzaamheden door Opdrachtnemer.

5. Indien door of in verband met de uitvoering van de opdracht van Opdrachtgever of anderszins schade aan personen of zaken wordt toegebracht, waarvoor Opdrachtnemer aansprakelijk is, zal die aansprakelijkheid beperkt zijn tot het bedrag of de bedragen, waarop de door Opdrachtnemer afgesloten algemene aansprakelijkheidsverzekering aanspraak geeft met inbegrip van het mogelijke eigen risico dat Opdrachtnemer in verband met die verzekering draagt.

6. Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer tegen aanspraken van derden, de redelijke kosten van rechtsbijstand daaronder begrepen, die op enigerlei wijze samenhangen met de werkzaamheden voor Opdrachtgever verricht, behoudens het bepaalde in artikel 6 lid 2.

Artikel 11 Overmacht

1. Onder overmacht wordt verstaan naast hetgeen daaromtrent in de wet en jurisprudentie wordt begrepen, alle van buiten komende oorzaken, voorzien dan wel onvoorzien, waarop Opdrachtnemer geen invloed kan uitoefenen, en waardoor Opdrachtnemer redelijkerwijs niet in staat is haar verplichtingen na te komen. Werkstakingen en personeelsgebrek in de organisatie van Opdrachtgever worden daaronder begrepen.

2. Tijdens overmacht worden de verplichtingen van partijen opgeschort. Indien de periode waarin door overmacht nakoming van de verplichtingen door Opdrachtnemer niet mogelijk is langer duurt dan 30 dagen zijn beide partijen bevoegd de overeenkomst van opdracht schriftelijk te ontbinden zonder dat er in dat geval een verplichting tot het betalen van schadevergoeding bestaat.

3. Indien Opdrachtnemer bij het intreden van de overmacht al gedeeltelijk aan haar verplichtingen heeft voldaan, of slechts gedeeltelijk aan haar verplichtingen kan voldoen is zij gerechtigd het reeds uitgevoerde casu quo het uitvoerbare deel afzonderlijk te factureren en is Opdrachtgever gehouden deze factuur te voldoen.

Artikel 12 Beëindiging

1. In geval een van beide partijen in staat van faillissement geraakt, surséance van betaling aanvraagt of de bedrijfsvoering staakt, heeft de andere partij het recht de overeenkomst van opdracht zonder inachtneming van een opzegtermijn schriftelijk te beëindigen, een en ander onder voorbehoud van rechten op schadevergoeding.

2. Het is Opdrachtgever niet toegestaan de overeenkomst te ontbinden louter op basis van overschrijding van een vastgestelde tijdsplanning noch in geval Opdrachtnemer tekort komt in de nakoming van de overeenkomst en hem geen redelijke termijn is geboden voor herstel.

Artikel 13 Toepasselijk recht en forumkeuze

1. Deze overeenkomst wordt volledig beheerst door Nederlands recht.

2. De gedragsregels van de Raad voor Interim-management zijn aanvullend van toepassing op de opdrachten die door De Roo Management & Advies worden uitgevoerd.

3. Geschillen die tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer mochten ontstaan over de (uitvoering van de) opdracht dan wel de interpretatie van deze algemene voorwaarden zullen worden beslecht door de bevoegde rechter te Utrecht.

4. Een geschil is aanwezig, indien één van beide partijen dit stelt.

de Roo
MANAGEMENT & ADVIES

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 (of niet!).
  - 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 <u>korte</u> analyse van de problemen en <u>vooral</u>: 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.

Het vertrekpunt is: open, tenzij ....

Je communiceert: ik laat zien wat ik ga doen;
ik ben daarop aan te spreken;
ik kan jullie erop aanspreken.

Publiceren 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.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.