

Voorbij de startblokken

*Evaluatie van het eerste jaar samenwerking in het Gemeenschappelijk Orgaan
Regio Arnhem-Nijmegen*

Frans de Vijlder
Wenne Bergman
Ger Keijsers
Dymphy Kiggen

Lectoraat Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties

16 december 2016



Kapittelweg 33, A4.10 - A4.12
6525 EN Nijmegen
T 024 3230030
e kenniscentrum.publiekezaak@han.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
1 Aanleiding, doel en vraagstelling	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Doel van de evaluatie	2
1.3 Vraagstellingen	2
1.4 Programma van eisen	3
2 Aanpak van de evaluatie	4
2.1 Karakter, architectuur en fasering van de evaluatie	4
2.2 Documentanalyse	4
2.3 Interviewronde	4
2.4 Eindrapport	5
3 Onderzoekteam	6
4 Organisatie, planning en begroting	8
4.1 Relatie met de opdrachtgever	8
4.2 Planning	8
4.3 Begroting	8
5 Voorwaarden	10
6 Klantgegevens	11
Bijlage	12

1 Aanleiding, doel en vraagstelling

1.1 Aanleiding

In een gesprek tussen uw secretaris en ondergetekende op 23 november jl. is aan het HAN Kenniscentrum Publieke Zaak het verzoek gedaan een voorstel te formuleren voor de evaluatie van het eerste jaar van de bestuurlijke samenwerking in het vorig jaar nieuw gevormde Gemeenschappelijk Orgaan Regio Arnhem Nijmegen (GO). Het GO kent een structuur waarbij het bestuur wordt gevormd door burgemeesters en collegeleden van de aangesloten 19 gemeenten, wisselend voor vier jaar voorgezeten door de burgemeester van Arnhem respectievelijk Nijmegen. De ruggengraat van de samenwerking wordt gevormd door vier hoofd-thema's waarop wordt samengewerkt, namelijk:

- duurzaamheid;
- economie;
- wonen;
- mobiliteit.

Voor elk van deze thema's is een programma opgesteld en een portefeuillehoudersoverleg (PFO) ingesteld. Deze overleggen zijn gericht op het bereiken van een bestuurlijk commitment over de regionale opgaven, maar de uiteindelijke besluitvorming daarover ligt bij de 19 afzonderlijke gemeenten.

Naast deze vier thema's is er een bijzondere verbinding tussen het GO en de 'Economic Board'. De Economic Board is de regionale samenwerking tussen de overheden, kennisinstellingen en het bedrijfsleven, met als voornaamste opgave het stimuleren van duurzame economische groei en innovatie in de regio. De verbinding tussen de regionale samenwerking en de Economic Board loopt via het Portefeuillehoudersoverleg Economie.

Het GO is formeel zeer licht georganiseerd. Het kent slechts een secretaris met een voor deze taak parttime aanstelling. De afzonderlijke PFO's verzorgen hun eigen bemensing en ondersteuning.

1.2 Doel van de evaluatie

In het gesprek en uit de onderliggende stukken spreken duidelijke wensen met betrekking tot het karakter van deze evaluatie. Deze wensen zijn als volgt samen te vatten.

Doel van de evaluatie is de samenwerking te verbeteren en te versterken om daarmee de regionale ambities te kunnen realiseren. De focus ligt niet primair op de structuur en de daarin vorig jaar gemaakte keuzen. De toen gemaakte keuzen vormen het uitgangspunt voor de evaluatie. Echter, waar tijdens de evaluatie elementen in die structuur blijken te knellen, is er ruimte om die te benoemen en ter discussie te stellen.

1.3 Vraagstellingen

Op basis van dit uitgangspunt stellen we de volgende hoofdvraagstelling en subvragen voor de evaluatie voor.

Hoofdvraag:

Voldoet de bestuurlijke samenwerking in het in 2015 gevormde Gemeenschappelijk Orgaan Regio Arnhem Nijmegen aan de wensen en de verwachtingen van de betrokken partnergemeenten en meest vooraanstaande stakeholders?

Subvragen:

1. Wat heeft één jaar samenwerking aan resultaten opgeleverd?
2. Voldoet de wijze van samenwerking aan het daarvoor geformuleerde programma van eisen?
3. Op welke punten kan de samenwerking op korte en iets langere termijn worden versterkt en verbeterd binnen en, waar nodig, door aanpassingen van de huidige structuur?

1.4 Programma van eisen

Het bij subvraag 2 genoemde programma van eisen is af te leiden uit de toelichting bij de regeling en specifieke wensen, bedenkingen en aandachtspunten die door een of meerdere individuele gemeenten zijn meegegeven. Uit de ontvangen stukken en gesprekken kunnen de volgende termen voor het programma van eisen worden afgeleid:

- a. *slagvaardigheid*: de samenwerking moet slagvaardig zijn;
- b. *effectiviteit*: de bereikte resultaten moeten in verhouding tot de geleverde bestuurlijke en ambtelijke inzet staan;
- c. *democratische kwaliteit*: de gemeenteraden moeten zich voldoende herkennen in het proces van samenwerking;
- d. *focus en massa (betekenis)*: de kwaliteit en impact van de gemeenschappelijk geformuleerde regionale agenda;
- e. *positionering van de regio*: de positie en uitstraling van de regio richting haar strategische partners, zoals provincie, triple helix, Rijk en EU;
- f. *samenwerking met partner in de regio*: de verbinding van de bestuurlijke regionale samenwerking met de Stichting Economic Board;
- g. *spaarzaamheid*: maximale administratieve eenvoud ('lean and mean').

2 Aanpak van de evaluatie

2.1 Karakter, architectuur en fasering van de evaluatie

Gelet op het karakter van de evaluatie en de daarin op te beantwoorden onderzoeksvragen staat ons een evaluatieaanpak voor met een participatief karakter. Dat wil zeggen dat de evaluatie wordt uitgevoerd met directe betrokkenheid van de gebruikers, gericht is op het bevorderen van het leerproces bij deze gebruikers en dat de resultaten van de evaluatie zo veel mogelijk direct toepasbaar zijn door de gebruikers. Onder 'gebruikers' verstaan we hier alle personen die een (min of meer) formele rol vervullen in het samenwerkingsverband, ambtelijk en bestuurlijk.

De architectuur van de evaluatie loopt parallel aan de organisatie van het GO. Dit betekent dat we zullen kijken naar het functioneren van het GO als geheel en afzonderlijk naar de vier eerder benoemde PFO's en de relatie met de Economic Board. Dit betekent dat we bij het beschrijven van de resultaten en, waar nodig, bij het formuleren van conclusies en aanbevelingen naar het geheel en de delen kunnen differentiëren. De keuze van te onderzoeken dossiers en te interviewen personen zal mede hierop gemaakt worden.

Voor deze evaluatie onderscheiden we de volgende fasen/activiteiten:

1. documentanalyse;
2. interviewronde;
3. eindrapportage.

We werken deze fasen in de volgende paragrafen verder uit.

2.2 Documentanalyse

In de eerste fase zullen relevante documenten, notulen en andere relevante rapporten over het samenwerkingsverband worden gescreend gericht op het achterhalen van de volgende zaken:

1. de (formeel) omschreven intenties, motieven en verwachtingen over het samenwerkingsverband (beleidstheorie);
2. de (formele) organisatie van het samenwerkingsverband;
3. de activiteiten en bijzondere gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden: in overleg met betrokkenen de selectie van een concrete casus binnen elke portefeuille;
4. verifieerbare resultaten/bereikte (tussen)doelen.

Bij de documentanalyse zullen we, in lijn met het in 2.1 gestelde, tevens bij de afzonderlijke PFO's en de Economic Board documenten willen inzien.

2.3 Interviewronde

Op basis van de bevindingen uit de documentanalyse, de vraagstellingen en het programma van eisen zal een interviewleidraad worden opgesteld voor halfopen interviews. De interviewleidraad zal bestaan uit een generiek deel en uit een bijzonder deel, gericht op het specifieke PFO en/of de specifieke betrokkenheid van te interviewen personen/stakeholders. In alle interviews zal zowel aandacht worden besteed aan het huidig functioneren (terugblik), als aan gewenste ontwikkelpunten (verbeterpunten, wensen, vooruitblik). De individuele interviews

zullen telkens door 2 onderzoekers (lector/senior + junior) worden afgenomen, de groepsinterviews door 3 of 4 onderzoekers. De namen van de te interviewen personen worden, waar nodig, aangeleverd door de Evaluatiecommissie. De resultaten van de interviews zullen door het team systematisch worden geanalyseerd en in resultaten vertaald.

Voor zover nu te overzien zullen de volgende interviews worden afgenomen:

1. Individuele interviews van een uur met voorzitter en secretaris van het bestuur (2);
2. Groepsinterview van maximaal twee uur per PFO met voorzitter, een of twee leden en secretaris-ambtelijke ondersteuner (4);
3. Individuele interviews van een uur met voorzitter, directeur, lid kennisinstelling, lid bedrijfsleven van de Economic Board (4);
4. Individuele interviews van een uur met de gemeentesecretarissen van Arnhem, Nijmegen en twee andere gemeenten (4);
5. Twee groepsinterviews van twee uur (2 tijdopties) met gemeenteraadsleden; alle betrokken gemeenteraadsleden uit de regio worden daartoe uitgenodigd zich aan te melden (2 groepsinterviews op basis van bereidheid/beschikbaarheid);
We kiezen voor twee groepsinterviews met raadsleden gelet op de diversiteit en de omvang van deze groep. Met groepsinterviews op twee vastgestelde tijdstippen, één nabij Arnhem en één nabij Nijmegen, op basis van een open aanmelding, bieden we de mogelijkheid zoveel mogelijk raadsleden te bereiken. Raadsleden worden actief benaderd om gebruik te maken van de mogelijkheid om zich over de bestuurlijke samenwerking uit te spreken. Een rol is hiervoor ook weggelegd voor de griffiers. Deze open vorm vraagt een grote inzet.
6. Groepsbijeenkomst van twee uur met alle 19 bestuursleden van het GO. In de groepsbijeenkomst met de bestuursleden zullen de bevindingen tot op dat moment worden gepresenteerd en uitgangspunt vormen voor het gesprek.

2.4 Eindrapport

Het is niet de bedoeling om een duimdik eindrapport te schrijven. We denken aan een toegankelijk document van ongeveer tien tot vijftien A4 dat snel en zonder noemenswaardige bewerking dienst kan doen als 'beleidsstuk' in de onderscheiden gremia (bestuur, PFO's, gemeenteraden, etc.). De inhoud van het eindrapport is voor volledige verantwoordelijkheid van de onderzoekers. De opdrachtgever beslist over de vorm en het tijdstip van openbaarmaking.

3 Onderzoekteam

Het gehele traject wordt uitgevoerd onder leiding en verantwoordelijkheid van Lector Frans de Vijlder. Het team omvat voorts twee ervaren senior onderzoekers, te weten Wenne Bergman en Ger Keijsers. Junior onderzoeker Dymphy Kiggen completeert het gehele team.

Frans de Vijlder

Frans de Vijlder is lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en leading lector van het HAN Kenniscentrum Publieke Zaak. Frans is gepromoveerd in de politieke en bestuurswetenschappen en heeft een ruime ervaring in het openbaar bestuur. Hij werkte bij Capgemini als principal consultant in de Unit Public Transformation, bij de UvA als adviseur en onderzoeker op een expertisecentrum voor het beroepsonderwijs en korte tijd als parttime onderzoeker bij de Universiteit Twente. Als (gast)docent werkt(e) hij meerdere jaren achtereen bij onder meer TIAS Business School, de KU Nijmegen (thans RU), de Universiteit Leiden, bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en AOG School of Management. Zijn loopbaan begon bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar hij onder meer hoofd van de Strategische Eenheid was. Hij heeft een zeer ruime ervaring met evaluatief onderzoek, zowel in de rol als opdrachtgever, als die van uitvoerder en begeleider. In zijn Capgemini-tijd was hij bijvoorbeeld projectleider voor de Mid-term Review van het Innovatieplatform.

Wenne Bergman

Wenne Bergman treedt in dit traject op als senior onderzoeker. Wenne is van origine sociaal werker, pedagoog en cum laude afgestudeerd als bestuurskundige aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Voor haar scriptie heeft zij in opdracht van het Kenniscentrum Publieke Zaak het functioneren van het Kennisplatform Achterhoek onderzocht, met als resultaat het rapport 'Conditie voor kennisdeling'. Het onderzoek had als doel factoren op te sporen die kennisdeling in de regio kunnen bevorderen.

Wenne is sinds 2007 werkzaam als docent aan de HAN, waarvan de laatste zeven jaar bij de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Daarnaast is zij sinds augustus 2014 verbonden aan het KC Publieke Zaak. Voor het Kenniscentrum is zij werkzaam als onderzoeker en projectleider in uiteenlopende projecten. Voorbeelden hiervan zijn evaluatief onderzoek naar de (maatschappelijke) meerwaarde van de Stips (gebiedsgerichte informatiepunten) in Nijmegen en explorerend onderzoek naar samenwerkend leren en innovatieprocessen in lerende regio's in opdracht van Stichting IKPOB. Ze is vooral geïnteresseerd ontwikkelingen en trends in het openbaar bestuur, 'wicked' vraagstukken en sociale innovaties.

Ger Keijsers

Ger Keijsers treedt in dit traject op als senior onderzoeker. Ger heeft een academische achtergrond (Psychologie van Arbeid en Organisatie). Hij werkte als onderzoeker en docent aan de vakgroep Psychologie van Arbeid en Organisatie, toen nog KU Nijmegen. Hij werkte daarna acht jaar als onderzoeker en adviseur voor het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden en voor het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn. Vanuit die achtergrond was het een logische overstap naar de gemeente. Ger was vijftien jaar manager van het beleidsteam op het brede terrein van samenleving en sociaal domein in de gemeente Horst aan

de Maas. Hij was geruime tijd lid van het MT van deze gemeente en van 2011-2014 projectleider bij de invoering van de decentralisaties in het sociaal domein. Hij was nauw betrokken bij de het tot stand komen van de regionale samenwerking op dat gebied.

Ger is een generalist met een brede belangstelling en evenzeer brede ervaring met onderzoek en beleidsontwikkeling bij de lokale overheid en welzijnsinstellingen. Momenteel is Ger nog werkzaam als strategisch beleidsadviseur bij de gemeente Horst aan de Maas, met name ingezet in de Regio Venlo, waarin zeven Noord-Limburgse gemeenten samenwerken. Daarnaast is hij ook een deel van zijn tijd werkzaam bij het Kenniscentrum Publieke Zaak. Momenteel evalueert hij de wijze waarop een Gelderse gemeente haar burgers betreft bij ruimtelijke ontwikkelingen. Deze evaluatie is vanuit het kenniscentrum opgezet als een leerproces voor projectleiders van betreffende gemeente.

Dymphy Kiggen

Dymphy Kiggen treedt in dit project op als junior projectmedewerker. Tijdens de masterstudies Kunstbeleid & Mecenaat en Klassiek Piano ontwikkelde Dymphy een interesse voor onderwerpen zoals strategische beleidsontwikkeling, bedrijfsidentiteit en -financiering bij maatschappelijke en culturele organisaties. Ze onderzocht marketingstrategieën en financieringsoverwegingen gedurende haar onderzoeksstage bij Interartists Amsterdam en tijdens haar masterscriptie onderzocht ze de invloed van overheidsbeleid op identiteitsverandering bij Nederlandse rijks gesubsidieerde orkesten. Vanuit deze interesse voor strategisch beleid en informatiemanagement is ze dit voorjaar in contact gekomen met het Kenniscentrum Publieke Zaak en op een tijdelijke functie aangesteld. Inmiddels is ze trainee bij Breinstein, een detacheerder-opleider op het vakgebied informatiemanagement, procesmanagement en veranderenmanagement en werkt ze vanuit deze organisatie op meerdere opdrachten van het Kenniscentrum.

Momenteel is ze actief als bestuurslid bij Limburgs Jeugd Symfonie Orkest Amikejo waar ze bezig is met het vormgeven van hun identiteit en het initiëren van hun vriendenbeleid. Daarnaast werkte ze bij Conservatorium Maastricht-Zuyd Hogeschool als Assistent Onderwijs en Onderzoek. Ze was hier onder andere betrokken bij het vormgeven van hun nieuwe identiteit en als projectsecretaris bij het innoveren en drastisch veranderen van hun onderwijs. Tot slot heeft ze jarenlang met plezier gewerkt bij Orbis Thuiszorg.

4 Organisatie, planning en begroting

4.1 Relatie met de opdrachtgever

Formeel opdrachtgever is het Bestuur van het GO. Het Bestuur heeft een stuurgroep ingesteld die het evaluatieproces begeleidt en zorgt voor de bewaking van de kwaliteit. De Stuurgroep bestaat uit 5 personen waaronder de vicevoorzitter. De Stuurgroep wordt ondersteund door de secretaris van de regio.

Het dagelijks contact over de opdracht verloopt tussen de secretaris van het GO en ondergetekende. In de opdrachtperiode vindt waar gewenst contact met de opdrachtgever plaats over voortgang, desgewenst in de vorm van een klankbordbijeenkomst met de stuurgroep.

Daarnaast is het omwille van voortgang en logistiek onontbeerlijk om een slagvaardig werkend 'management-ondersteunend' aanspreekpunt bij de gemeente Arnhem in de nabijheid van de secretaris te hebben met het oog op:

- Leveren van adresgegevens
- Plannen en organiseren van afspraken voor interviews en bijeenkomsten
- Beschikbaar maken van dossierstukken
- Agenda-afstemming met kenniscentrum.

De ervaring leert immers dat, zeker in de beginfase van evaluaties als deze, veel tijd verloren kan gaan in een overigens krap bemeten tijdpad.

4.2 Planning

Gelet op de uitdrukkelijke wens om eind april over een rapportage te kunnen beschikken, is onderstaande planning uitsluitend haalbaar als de werkzaamheden op 9 januari 2017 kunnen aanvangen. Oplevering van het eindrapport geschiedt uiterlijk 30 april 2017, tenzij door omstandigheden buiten de invloed van de opdrachtnemer vertraging optreedt.

	Januari	Februari	Maart	April
Dossieronderzoek	■	■	■	■
Individuele en groepsinterviews	■	■	■	■
Analyse interviews			■	■
Rapportage/Presentatie				■

■	Operationele activiteit
■	Planning – voorbereiding
■	Vakantieweken (beperkte activiteit mogelijk)

4.3 Begroting

In onderstaande tabel is een gespecificeerde begroting opgenomen. Hierbij hebben we gerekend met een tarief voor de lector van € 175,= per uur, € 120,= voor de beide senior onderzoekers en € 80,= voor de junior.

	Lector		Senior (2x)		Junior		Totaal
	Uren	Euro	Uren	Euro	Uren	Euro	
Dossieronderzoek	0	0	16	1.920	16	1.280	3.200
Interviewleidraad/voorbereiding (groeps)interviews	4	700	8	960	12	960	2.620
Interviews 1	2	350	2	240	6	480	1.070
Interviews 2	1	175	16	1.920	12	960	3.055
Interviews 3	1	175	6	720	6	480	1.375
Interviews 4	1	175	6	720	6	480	1.375
Interviews 5	4	700	6	720	8	640	2.060
Interviews 6	3	525	6	720	8	640	1.885
Analyse resultaten	2	350	4	480	8	640	1.470
Eindrapportage + bespreking	4	700	16	1.920	24	1.920	4.540
Overleg en afstemming	12	2.100	12	1.440	6	480	4.020
Totaal	34	5.950	98	1.1760	112	8.960	26.670

Uit bovenstaande blijkt dat wij de opdracht voor een bedrag van maximaal € 26.670,= zullen uitvoeren, exclusief 21% BTW. Facturering zal in drie termijnen plaatsvinden, € 8.000, bij de start van de opdracht in januari, € 8.000,= na het eerste kwartaal en een eindafrekening na oplevering van het eindrapport. Wij gaan ervan uit dat ruimtes en catering (koffie/thee) voor de evaluatiegesprekken en groepsbijeenkomsten door de opdrachtgever of door de gastheer-gemeenten beschikbaar worden gesteld. De gehanteerde tarieven zijn inclusief reguliere reiskosten en deze zullen dus niet apart in rekening worden gebracht.

5 Voorwaarden

Voor deze opdracht gelden de bijgevoegde algemene voorwaarden van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Deze offerte is 1 maand geldig. Voor deze opdracht gelden de bijgevoegde algemene voorwaarden van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Kenniscentrum Publieke Zaak. Bij aanvaarding van deze offerte wordt u verzocht een (elektronisch) ondertekend exemplaar aan ons terug te sturen en waar nodig de klantgegevens op de volgende pagina aan te vullen.

Bij aanvaarding van deze offerte wordt u verzocht een (elektronisch) ondertekend exemplaar aan ons terug te sturen.

Nijmegen, 21 december 2016
HAN Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak

Akkoord,

Dr. FJ de Vijlder
Leading lector KC Publieke Zaak

Akkoord,

C. van Eert
Vicevoorzitter Gemeenschappelijk
Orgaan Regio Arnhem Nijmegen

6 Klantgegevens

Organisatie	Gemeenschappelijk Orgaan Regio Arnhem Nijmegen
Factuuradres 1	Gemeente Arnhem t.a.v. dhr. H. van den Berg , secretaris GO Regio Arnhem Nijmegen indienen via: facturen@arnhem.nl
Contactpersoon	Henk van den Berg
Email	henk.van.den.berg@arnhem.nl
Telefoon	06 46737374

Bijlage

Algemene voorwaarden dienstverlening van Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Artikel 1 **Definities**

In deze algemene voorwaarden wordt verstaan onder:

- a. **HAN:** de Stichting Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, meer in het bijzonder Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak hierna te noemen: de HAN.
- b. **Opdrachtgever:** de natuurlijke of rechtspersoon die aan de HAN opdracht heeft gegeven tot het verrichten van diensten.
- c. **Diensten:** het verstrekken van advies, het doen van onderzoek en het verzorgen van op de specifieke wensen van de organisatie toegesneden (op maat) en/of binnen de organisatie uitgevoerde (in-company-)opleidingen en overige maatwerkactiviteiten.

Artikel 2 **Toepasselijkheid**

1. Deze voorwaarden zijn van toepassing op alle overeenkomsten gesloten tussen opdrachtgever en de HAN met betrekking tot het verrichten van diensten.
2. Afwijkingen van deze voorwaarden zijn slechts bindend indien en voor zover zij schriftelijk zijn overeengekomen.
3. Algemene voorwaarden van de opdrachtgever zijn niet van toepassing, tenzij zij de toepasselijkheid daarvan uitdrukkelijk schriftelijk door de HAN is aanvaard. Enig andersluidend beding in de voorwaarden van de opdrachtgever doet aan het voorgaande niet af.

Artikel 3 **Totstandkoming van de opdracht**

1. Een overeenkomst tussen de opdrachtgever en de HAN, hierna te noemen: opdracht, komt tot stand doordat:
 - a. een schriftelijke offerte binnen de in de offerte vermelde geldigheidstermijn door de opdrachtgever schriftelijk is aanvaard;
 - b. een gezamenlijke verklaring in deze zin door de opdrachtgever en de HAN is ondertekend.
2. Wijzigingen, aanvullingen en/of uitbreidingen van de opdracht zijn slechts bindend indien en voor zover dit schriftelijk is overeengekomen.

Artikel 4 **Uitvoering van de opdracht**

1. De HAN verbindt zich de opdracht uit te voeren naar beste inzicht en vermogen, in overeenstemming met de eisen van goed vakmanschap.
2. Offertes en overeenkomsten zijn gebaseerd op de informatie die de opdrachtgever aan de HAN verstrekt. De opdrachtgever staat in voor de juistheid en volledigheid van de aan de HAN aangeleverde informatie.
3. De opdrachtgever is gehouden alle informatie, welke de HAN naar zijn oordeel nodig heeft voor het correct uitvoeren van de opdracht, tijdig op de door de partijen overeengekomen gewenste wijze ter beschikking te stellen.
4. De HAN heeft het recht de uitvoering van de opdracht op te schorten op het moment dat de opdrachtgever niet aan de in het vorige lid genoemde verplichting heeft voldaan.
5. De opdrachtgever draagt er zorg voor dat de medewerkers van de eigen organisatie die bij de opdracht betrokken zullen zijn conform de overeengekomen planning aanwezig en beschikbaar zijn.
6. Extra kosten die voortvloeien uit vertraging in de uitvoering van de opdracht en die zijn ontstaan door het niet, niet tijdig of niet behoorlijk ter beschikking stellen van de verlangde gegevens en bescheiden of door het te laat of te beperkt beschikbaar stellen van medewerkers zijn voor rekening van de opdrachtgever.
7. De HAN heeft het recht derden in te schakelen bij de uitvoering van de opdracht, tenzij anders is overeengekomen.

Artikel 5 **Personeel**

1. Partijen verplichten zich over en weer om tot een jaar na beëindiging van de opdracht geen personeel van de ander, dat bij de uitvoering van de opdracht betrokken was, in dienst te nemen of omtrent indiensttreding te onderhandelen, indien de wederpartij daarmee niet schriftelijk heeft ingestemd.

Artikel 6 **Tarieven en kosten**

1. In de offerte staat aangegeven welke kosten in de tariefstelling zijn inbegrepen. Voor zover deze kosten niet zijn inbegrepen, worden ze afzonderlijk berekend.

2. In de offerte wordt aangegeven of en welk btw-percentages van toepassing is, op basis van de voor de specifieke dienst geldende regels.

Artikel 7 **Betaling**

1. Tenzij anders op de factuur is vermeld, dient de opdrachtgever binnen 30 dagen na dagtekening de betreffende factuur voldoen, zonder recht op aftrek of schuldvergelijking.
2. Bij overschrijding van de overeengekomen betaaltermijn, is de opdrachtgever enkel door het verstrijken van de termijn in verzuim, zonder dat daartoe enige sommatie of ingebrekestelling nodig is.
3. In dat geval is de opdrachtgever de wettelijke rente verschuldigd vanaf het moment dat hij met de betaling in verzuim is, een en ander onverminderd de bevoegdheid van de HAN, als het een termijnbetaling betreft, dan de nog openstaande termijnbedragen direct op te eisen.
4. De opdrachtgever is daarnaast de gemaakte gerechtelijke en buitengerechtelijke (incasso)kosten verschuldigd. De buitengerechtelijke kosten bedragen 15% van het te vorderen bedrag met een minimum van € 150, - exclusief btw.
5. Indien een opdracht is verstrekt door meer dan één opdrachtgever, zijn alle opdrachtgevers hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van de betalingsverplichtingen zoals in dit artikel aangegeven, ongeacht de te naamstelling van de factuur.

Artikel 8 **Wijziging van de opdracht**

1. Een tussentijdse wijziging van de aanpak, werkwijze of omvang van de opdracht en/of de daaruit voortvloeiende werkzaamheden dient door partijen schriftelijk overeengekomen te worden.
2. De opdrachtgever aanvaardt dat door een dergelijke tussentijdse wijziging de tijdsplanning van de opdracht kan worden beïnvloed.
3. Alle wijzigingen in de opdracht behoren, wanneer daaruit meerdere kosten ontstaan, beschouwd te worden als meerwerk, en voor zover daaruit minder kosten ontstaan als minderwerk.
4. Meerwerk zal worden berekend op basis van de prijsbepalende factoren die gelden op het moment dat het meerwerk wordt verricht. Minderwerk zal worden verrekend op basis van de bij het overeenkomen van de gewijzigde opdracht geldende prijsbepalende factoren.

Artikel 9 **Duur en afsluiting van de opdracht**

1. In beginsel gelden de in de offerte aangegeven mijlpalen en einddatum, respectievelijk oplevertermijn. De opdracht kan behalve door de inspanning van het uitvoeringsteam worden beïnvloed door allerlei factoren, zoals de kwaliteit van de informatie die de HAN verkrijgt en de medewerking die van de zijde van de opdrachtgever wordt verleend.

Artikel 10 **Tussentijdse beëindiging van de opdracht in geval van advies en/of onderzoek**

1. Elke partij kan de opdracht voortijdig eenzijdig beëindigen, indien zij van mening is dat de uitvoering van de opdracht niet meer conform het overeengekomene kan plaatshebben.
2. Dit dient gemotiveerd en door middel van een aangetekend schrijven aan de wederpartij te worden medegedeeld.
3. In geval van voortijdige beëindiging door de opdrachtgever, heeft de HAN vanwege het ontstane en aannemelijk te maken bezettingsverlies en andere reeds gemaakte kosten recht op compensatie, waarbij de overeengekomen prijs als uitgangspunt wordt gehanteerd.
4. De HAN mag van haar bevoegdheid tot voortijdige beëindiging slechts gebruik maken als tengevolge van feiten en omstandigheden die zich aan haar invloed onttrekken of haar niet zijn toe te rekenen, voltooiing van de opdracht in redelijkheid niet kan worden gevergd. De HAN behoudt daarbij aanspraak op betaling voor tot dan toe verrichte werkzaamheden, waarbij aan de opdrachtgever onder voorbehoud de voorlopige resultaten van het tot dan toe verrichte werk ter beschikking zullen worden gesteld. Voor zover dit extra kosten met zich meebrengt, worden deze aan de opdrachtgever in rekening gebracht.

Artikel 11 **Tussentijdse beëindiging van de opdracht in geval van opleidingen**

1. De opdrachtgever kan een opleiding schriftelijk vóór de aanvang ervan annuleren. De ontvangstdatum is bepalend voor de annulering.
2. De volgende annuleringskosten zijn verschuldigd:
 - Geen kosten bij annulering op een tijdstip tot 6 weken voor de start van de opleiding;
 - 75% van de totale kosten bij annulering op een tijdstip tussen 6 weken en 4 weken voor de start van de opleiding;
 - 100% van de totale kosten bij annulering vanaf 4 weken voor de start van de opleiding.

Artikel 12 **Intellectuele eigendom**

1. Alle intellectuele eigendomsrechten van de door de HAN in het kader van de dienstverlening vervaardigde en gebruikte rapporten, adviezen, informatie, modellen, modules, technieken, instrumenten, waaronder ook programmatuur, en andere materialen berusten bij de HAN.
2. De HAN verleent aan de opdrachtgever het recht om de in het kader van de dienstverlening voor hem vervaardigde materialen te vermenigvuldigen voor gebruik in zijn eigen organisatie, voor zover passend binnen het doel van de dienstverlening, doch slechts nadat de opdrachtgever aan al zijn (betalings-)verplichtingen uit hoofde van de opdracht heeft voldaan.
3. De HAN garandeert dat het gebruik van de door haar ten behoeve van de opdrachtgever vervaardigde materialen geen inbreuk zal opleveren op enig intellectueel eigendomsrecht of andere rechten van derden.
4. Zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de HAN is ander gebruik door de opdrachtgever dan genoemd in lid 2 van dit artikel niet toegestaan.
5. Het is de opdrachtgever niet toegestaan enige aanduiding betreffende intellectuele eigendomsrechten uit de materialen te verwijderen of te wijzigen.
6. Slechts indien de HAN expliciet en schriftelijk met de opdrachtgever is overeengekomen dat de dienstverlening een ontwikkelingsopdracht betreft en ontwikkelingskosten in rekening zijn gebracht en zijn betaald, zullen de intellectuele eigendomsrechten door de HAN worden overgedragen aan de opdrachtgever.

Artikel 13 **Vertrouwelijkheid**

1. De HAN is verplicht tot geheimhouding van alle informatie en gegevens van de opdrachtgever waarvan de HAN wist of redelijkerwijs had kunnen weten dat het vertrouwelijke informatie betrof.
2. De HAN zal in het kader van de opdracht alle nodige voorzorgsmaatregelen nemen ter bescherming van de belangen van de opdrachtgever.
3. De opdrachtgever zal zonder toestemming van de HAN geen informatie aan derden verstrekken over de aanpak en werkwijze van de HAN, dan wel rapportages of andere door de HAN verstrekte materialen aan derden ter beschikking stellen.

Artikel 14 **Aansprakelijkheid**

1. De HAN is uitsluitend aansprakelijk voor schade geleden door de opdrachtgever die het rechtstreekse gevolg is van een aan de HAN toerekenbare tekortkoming in de uitvoering van de opdracht.
2. Deze aansprakelijkheid wordt beperkt tot het bedrag van het honorarium dat de HAN voor haar werkzaamheden in het kader van die opdracht heeft ontvangen.
3. Bij opdrachten die een langere doorlooptijd dan een half jaar hebben geldt een verdere beperking van de hier bedoelde aansprakelijkheid tot maximaal het declaratiebedrag over de laatste zes maanden.
4. De HAN is in geen geval aansprakelijk voor gevolgschade, indirecte schade of bedrijfsschade.
5. De in dit artikel opgenomen beperkingen van aansprakelijkheid zijn niet van toepassing indien en voor zover sprake is van opzet en/of grove schuld van de HAN.
6. Schade waarvoor de HAN op grond van het in dit artikel bepaalde aansprakelijk is, komt slechts voor vergoeding in aanmerking, indien de opdrachtgever de schade binnen 30 dagen na het ontstaan daarvan schriftelijk heeft gemeld aan de HAN, tenzij de opdrachtgever aannemelijk kan maken dat hij deze schade redelijkerwijs niet eerder heeft kunnen melden.

Artikel 15 **Klachtenprocedure**

1. Eventuele klachten dienen binnen 30 dagen na de verrichting van de diensten te worden ingediend bij de directie van het betreffende onderdeel van de HAN. De opdrachtgever, die binnen deze termijn geen klacht heeft ingediend, wordt geacht akkoord te zijn gegaan met de verrichte dienst.
2. Een klacht als bedoeld in het eerste lid, schort de betalingsverplichting van de opdrachtgever niet op.
3. Indien de klacht niet tijdig wordt gemeld, vervallen alle rechten van de opdrachtgever ter zake.
4. De directie is verplicht binnen 30 dagen schriftelijk en met redenen omkleed een standpunt kenbaar te maken over de ingediende klacht; indien wenselijk zal de directie de klager in de gelegenheid stellen gehoord te worden. In bijzondere gevallen is verlenging van genoemde termijn mogelijk.

Artikel 16 **Toepasselijk recht en bevoegde rechter**

1. Op alle overeenkomsten met betrekking tot het verrichten van diensten is Nederlands recht van toepassing.
2. Alle geschillen die voortvloeien uit deze overeenkomsten worden voorgelegd aan de bevoegde rechter te Arnhem.