

Deze korte verkennende notitie beveelt een aantal mogelijkheden aan om in het kader van de sociale dialoog meer inhoud te geven aan het overleg over de HRM-aspecten van in- en outsourcing in Nederland. De aanbevelingen zijn gebaseerd op analyse van de huidige gang van zaken en vooral op gesprekken met specialisten die vrijwel dagelijks bezig zijn met de arbeidsvoorwaardelijke kanten van in- en outsourcing.

Van appels naar peren

Bijna 60 procent van de West-Europese bedrijven gaat dit en volgend jaar IT-diensten en andere zakelijke processen uitbesteden. Volop werk aan de winkel dus voor de bedrijven die op dat punt diensten willen leveren. En de contracten die er al zijn? Daarover zal in vijf van de tien gevallen nog tijdens de looptijd worden heronderhandeld. Voor kostenefficiency gaan bedrijven steeds vaker outsourcing inzetten.

Heeft de crisis dan geen invloed? Jawel, het moet goedkoper! Althans dat zegt Gartner waarvan deze cijfers afkomstig zijn. De prijzen zullen volgens Gartner volgend jaar tussen de 5 en 20 procent dalen.

En de mensen die het allemaal moeten doen, van werkgever zullen veranderen of – na afloop van het contract – over zijn? Die mensen komen in dat soort onderzoek niet voor. Maar hun overgang moet natuurlijk wél professioneel worden geregeld.

In 1989 werd er bij Philips in Eindhoven gestaakt. Dat was na de oorlog nog niet voorgekomen. Zelfs de Wallstreet Journal schreef er over. De aanleiding: de bedrijfskantines werden uitbesteed aan een cateraar. Het personeel werd weliswaar overgenomen, maar dat wilde gewoon bij Philips blijven. De nieuwe werkgever werd vooral geassocieerd met een onzekere toekomst. Er was veel massage nodig om de betrokken mensen uiteindelijk te laten accepteren dat er echt niets anders opzat.

In de jaren die volgden raakte Nederland gewend aan het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten. Het begon met niet-kernactiviteiten zoals schoonmaak en catering. Aan het eind van de jaren negentig werd voor het eerst ook de IT-infrastructuur van bedrijven uitbesteed en vanaf het begin van de nieuwe eeuw begon het uitbesteden van omvangrijke bedrijfsprocessen zoals bijvoorbeeld de P&O-functie of de polis- en hypotheek administratie aan gespecialiseerde externe bedrijven. De grenzen tussen traditionele bedrijfstakken vervaagden en de organisatie van de bedrijfsvoering veranderde. Groepen werknemers verhuisden met hun werk mee naar andere werkgevers. Soms met behoud van hun arbeidsvoorwaarden, soms op grond van een vergelijkbaar nieuw aanbod van de nieuwe werkgever en soms pas na het nodige getouwtrek. Zo gaat het nog steeds. De medezeggenschap, het overleg met vertegenwoordigers van het personeel en het juridische kader hebben zich met enige vertraging aan de bedrijfseconomische ontwikkelingen aangepast. Het in goede banen leiden van de arbeidsvoorwaardelijke overgang is inmiddels het werk geworden van specialisten op HRM-afdelingen, bij vakbonden en – niet te vergeten – op advocatenkantoren. Het juridisch kader is na al die jaren nog niet altijd even helder en de ingewikkelde berekeningen die bij de overstap naar een nieuw en vergelijkbaar arbeidsvoorwaarden pakket horen worden door de mensen die het aangaat niet altijd even transparant gevonden.

Kader

Europese Richtlijn en BW

In 1977 (gewijzigd 2001) produceerde de Europese Commissie een richtlijn met het doel om de rechtspositie van werknemers zoveel mogelijk onaangetast te laten in geval van de overgang van hun onderneming, vestiging of onderdeel daarvan. De richtlijn anticipeerde op de verwachting dat de uitbreiding van de toenmalige EEG richting EU met veel meer aangesloten landen ook tot meer concentraties en fusies van ondernemingen zou leiden. De richtlijn werd bij ons in de nationale wetgeving vertaald in de artikelen 7.662 t/m 7.666 van het Burgerlijk Wetboek, in artikel 14a van de Wet op de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO bepalingen gaan ook mee bij overgang) en in artikel 2a van de Wet op het Algemeen Verbindend en Onverbindend verklaren van bepalingen in CAO's (Algemeen verbindend verklaarde bepalingen gaan mee over) en in artikel 7:670 lid BW (ontslagverbod wegens overgang van onderneming)

De rode draad bij dat alles: wanneer is er eigenlijk sprake van een 'overgang van onderneming'?

Eind 1992 legde het Europese Hof van Justitie in een arrest vast dat het uitbesteden van een bedrijfsactiviteit ook kan worden aangemerkt als een "overgang van onderneming" en dat de Europese Richtlijn ook dan dus van toepassing kan zijn. Het voert te ver om in het kader van deze korte verkenning dieper in te gaan op de betekenis van dit juridisch kader, maar in de praktijk zorgt het voor een nog steeds groeiende hoeveelheid jurisprudentie en voor een grote verscheidenheid aan interpretaties in de verschillende EU landen. Dat is weer van belang voor uitbestedingactiviteiten waarbij internationaal opererende bedrijven betrokken zijn.

De factor mens

Er worden in Nederland met enige regelmaat congressen georganiseerd over in- en outsourcing. Daarbij wordt veel aandacht besteed aan contractvorming, hercontractering, contractbeëindiging, heronderhandelingen, de regio van sourcing, de juridische aspecten enz. Dat het bij die activiteiten in alle gevallen ook gaat om groepen mensen die –terwijl ze daar niet zelf voor hebben gekozen – met een nieuwe situatie te maken krijgen blijft op die congressen vaak onderbelicht. Dat is vreemd, want uitbesteden draait vooral om mensen. Alle geïnterviewden zijn het daar mee eens. Het is dan ook hun core business, ieder vanuit de eigen rol, om zich juist om die mensen te bekommeren. Ze concentreren zich vakmatig op het vaststellen van de verschillen tussen de 'latende' en de 'ontvangende' partij voor wat betreft arbeidsvoorwaarden, werkklimaat, managementstijl, HRM processen, en andere mogelijke verschillen zoals cultuur. Ze vinden het belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium bij de planvorming betrokken te zijn en daar zeggenschap in te hebben en ze erkennen het grote belang van communicatie met de betrokkenen en met hun vertegenwoordigers. Vaak zijn dat OR-en, soms vakverenigingen.

Outsourcing betekent niet alleen overgang, maar ook verandering. De latende partij heeft als oogmerk een efficiëntere, goedkopere en flexibelere dienstverlening en vertrouwt vaak op de innovatieve impulsen die de ontvangende partij kan leveren. Die op zijn beurt gaat vanuit de bestaande situatie aan de slag met interne schaalvoordelen, het koppelen van activiteiten voor

meerdere klanten en soms zelfs het offshoren van activiteiten. Of, zoals het ook wel wordt genoemd, van de Present Mode of Operations naar de Business Mode of Operations en daarna naar de Future Mode of Operations. Voor de betrokken groep werknemers kan dat gevolgen hebben voor hun werkgelegenheid, hun functie inhoud, hun loopbaanperspectief en hun werklocatie. Zowel in positieve als in negatieve zin. Overigens worden er ook vaak bedrijfsonderdelen verplaatst van het ene ICT-bedrijf naar het andere. Dat lijkt qua arbeidsvoorwaarden en cultuur wat overzichtelijker, maar het gaat niet altijd om materiele zaken.

“In de afgelopen vijf jaar is het bedrijfsonderdeel waar ik werkte viermaal van eigenaar gewisseld. Van PinkRocade via Getronics en KPN ten slotte naar Cap Gemini. Bij elk van die wisselingen moest ik in de verdediging en was het weer vechten voor de aandacht voor mijn vak. (BI). Ik moest steeds weer uitleggen wat mijn vak inhoudt, omdat het bij die grote organisaties een soort nevenactiviteit is. Ik ben nu bij een veel kleiner bedrijf gaan werken. Deze stap van mij is meer een welzijns- dan een welvaartsstap”.

Een BI architect in Automatiseringids.

Waar een wil is is een weg, of toch niet...

Deze notitie gaat over de vraag wat ‘de medezeggenschap’ en HR-specialisten in de praktijk aanmoeten met de verplichtingen die de wetgever en de Europese richtlijn aan de ‘latende’ en de ‘ontvangende’ werkgever heeft opgelegd. Het is ogenschijnlijk simpel om vast te houden aan een zo strikt mogelijke toepassing, waarbij alle verplichtingen van een werkgever ten opzichte van zijn werknemers overgaan op de koper van de onderneming. Dat is het model zoals dat bijvoorbeeld in Engeland in de regel wordt gehanteerd. Daar wordt in Nederland aan zowel werkgevers- als werknemerszijde genuanceerder over gedacht.

Voor de ‘latende’ werkgever is van belang dat bij ingang van het contract de formele relatie met de betrokken werknemers wordt beëindigd, ook voor wat betreft de medezeggenschap. Voor de ‘ontvangende’ werkgever geldt dat na ingang van het contract zo weinig mogelijk en liefst geen verschillende groepen werknemers met verschillende arbeidsvoorwaarden moeten ontstaan. Men wil geen administratieve rompslomp.

Aan werknemerszijde (OR-en, vakbonden collectief en - indien men geen partij is - als individuele belangenbehartiger) wordt gekoerst op het wegnemen van zoveel mogelijk onduidelijkheid op de middellange termijn. Een overstap met behoud van wat men heeft levert op dat punt onvoldoende helderheid. Afwijkende arbeidsvoorwaardenpakketten bij de ‘nieuwe’ werkgever maken het lastig om binnen die organisatie door te stromen of er een andere plek te vinden. Vandaar de bereidheid om mee te werken aan procedures waarbij arbeidsvoorwaarden worden herwogen naar de situatie bij de nieuwe werkgever en de daar aanwezige perspectieven en waarbij de individuele instemming van betrokken wordt gezocht. Die in Nederland gegroeide praktijk loopt soms een bloedneus op, zoals in de ING/Astron zaak, als gevolg waarvan de vakbonden een stuk minder ‘rekkelijk’ zijn gaan opereren.

Kader

In 2006 besloot ING – in overleg met de ondernemingsraad en de vakbonden – om de afdeling ‘Document Services’ te verkopen aan Astron. De betrokken werknemers gingen ‘van rechtswege’ over naar Astron. De arbeidsvoorwaarden bij ING bevatten een aantal zeer eigen bedrijfseigen regelingen, zoals korting op bank- en verzekeringproducten, de ING winstdeling, aandelenopties en een pensioenregeling. Omdat Astron die niet kon uitvoeren werd door de bonden een compensatiebedrag per werknemer uitonderhandeld.

Een groep werknemers stelde dat hun arbeidsvoorwaarden per saldo niet gelijk bleven en eiste in kort geding van Astron naleving van de rechten en verplichtingen uit de arbeidsovereenkomst met ING. De groep kreeg uiteindelijk in hoger beroep voor een deel gelijk van het Gerechtshof in Den Bosch. Voor de bonden deed het Hof de pijnlijke uitspraak dat het feit dat ondernemingsraad en/of vakbonden instemden met de wijziging van de arbeidsvoorwaarden niet doorslaggevend was. De uitspraak van het Hof geeft werknemers de mogelijkheid om in geval van overgang van onderneming nakoming van alle arbeidsvoorwaarden af te dwingen, inclusief bedrijfsgebonden arbeidsvoorwaarden. Werkgevers worden er door het Hof nog eens op gewezen dat er maar zeer beperkte mogelijkheden zijn om bij overgang van onderneming arbeidsvoorwaarden te wijzigen zonder de uitdrukkelijke toestemming van de werknemers.

En ondertussen ...

Voor mij is integratie wel zo ongeveer het zelfde als harmonisatie

De ideale situatie bestaat niet. Er ligt wetgeving. In het BW staat maar een klein stukje tekst. Dat zijn vijf regels. Maar daarnaast is er een heel pakhuis nodig om de jurisprudentie daarover op te slaan.

Outsourcende bedrijven weten vaak ook niet goed hoe het traject het best kan worden aangepakt.

Met HR-oplossingen win je geen deals, maar je kunt ze er wel mee verliezen.

Juridische haken en ogen of niet, de outsourcingpraktijk gaat wel gewoon door. De specialisten die er dagelijks mee bezig zijn kun je reorganisatie-experts noemen. Ze moeten steeds weer de beste oplossing bedenken voor de werkelijke situatie, niet voor een theoretische mogelijkheid. Soms is het een worsteling, dat overnemen van personeel. De betrokkenen hebben er zelf niet voor gekozen en als overnemend bedrijf krijg je soms te maken met personeel dat je zelf nooit zou hebben aangenomen. De outsourcing partij heeft ook niet altijd zelf de zaken op orde. Het komt voor dat met overkomend werk ook mensen meekomen met een hoog prijskaartje, terwijl er juist erg weinig in hun vakmanschap en marktfitness is geïnvesteerd. Dat zet een grote druk op hun kansen in de nieuwe organisatie. In de praktijk zijn ze gewoon te duur. Er is een groot verschil tussen het buiten de deur zetten van werk vanuit de filosofie dat het nog beter kan of om maar van een probleem af te zijn.

De praktijk laat zien dat het niet harmoniseren van arbeidsvoorwaarden allerlei negatieve gevolgen kan hebben.

Medewerkers zijn in dit soort situaties vaak tevreden met de meest pragmatische oplossing en niet met wat juristen en andere regeltjesfanaten nog allemaal aan problemen zien.

Ik zie hier een nog een aantal residuen van acquisities uit het verleden die de governance van de organisatie zwaar belasten. Zeker wanneer mensen gaan uitstromen naar andere organisatieonderdelen, dan wordt het een bijzonder groot probleem om tot in lengte van jaren maar in de gaten te houden wat je nou eigenlijk met die mensen hebt afgesproken. Dat levert soms nare situaties op.

De U-Bocht

Het maakt natuurlijk heel wat uit of het gaat om het insourcen van mensen die uit vergelijkbare organisaties komen waar de arbeidsvoorwaarden pakketten behoorlijk op elkaar lijken en ook de cultuur vergelijkbaar is. Het wordt een stuk ingewikkelder als ze uit branchevreemde organisaties komen, zoals banken en verzekeraars of vanuit de overheid. Eigenlijk is het een beetje een hoogwaardige ‘balancing act’ zoals we die kennen uit het Chinese staatscircus met al die borden op bamboe stokjes. HRM’ers en belangenbehartigers moeten steeds weer de goede balans zien te vinden tussen wat vakmatig veroorloofd, commercieel verantwoord en arbeidsvoorwaardelijk gelijkwaardig is.

Het is binnen insourcende bedrijven ook een krachtmeting tussen HR, sales, delivery en finance die allemaal een eigen belang hebben bij het binnenhalen van een ‘deal’. En bij de medezeggenschap en de belangenbehartiging speelt steeds de vraag: “Als wij iets niet faciliteren, gebeurt het dan ook niet.”?

‘U-bocht berekeningen’ behoren tot het standaard gereedschap om mensen arbeidsvoorwaardelijk naar de nieuwe situatie te harmoniseren. Het is werk van specialisten dat niet altijd even transparant is voor buitenstaanders, want hoe herbereken je een appel naar een peer...

Mijn ervaring van de afgelopen 15 jaar levert op dat bedrijven dit soort exercities op basis van eigen inzichten doen. Het is interessant om eens te kijken of je er meer modelmatig mee om zou kunnen gaan.

Je calculeert van stelsel A naar stelsel B en dat zijn wij altijd, niet de concurrent !

Er wordt door de geïnterviewden verschillend gedacht over de wenselijkheid om de vaste elementen van de u-bocht berekeningen in een model te gieten dat overal op gelijke wijze wordt gehanteerd. Dat komt omdat sommige gesprekspartners de berekeningen zien als een concurrentie aangelegenheid. Zij stellen zich op het standpunt dat het uiteindelijk geboden totaalpakket aan arbeidsvoorwaarden van hun bedrijf dermate specifiek is dat het zich niet leent voor generieke uitgangspunten voor de wijze waarop ‘oude’ arbeidsvoorwaarden worden omgerekend naar ‘gelijkwaardige’ nieuwe. Ze hebben geen behoefte die kennis met concurrerende bedrijven te delen.

Daar staat tegenover dat - indien men het BW op dit punt liefst naar de geest in plaats van de letter interpreteert - het transparant moet zijn hoe de arbeidsvoorwaardenvergelijking precies verloopt om te kunnen beoordelen of er sprake is van gelijkwaardigheid en waarop die is gebaseerd.

Daarna is er altijd nog de mogelijkheid om door middel van 'eigen' secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden, de bedrijfscultuur of de middellange termijnperspectieven te concurreren op de arbeidsmarkt.

Kader

Bij de arbeidsvoorwaardenvergelijking zijn in elk geval altijd de volgende zaken aan de orde:

- Het bruto jaarsalaris
- Bonusuitkeringen
- Aantal verlofuren
- Persoonlijke toeslagen
- Onkostenvergoedingen
- Reiskostenvergoeding
- Autoregeling
- Telefoon/internet regeling

Deal or no deal

Welke situatie is er nu precies na het sluiten van een outsourcingdeal? Is vanaf dat moment helemaal duidelijk hoe het verder gaat met de betrokken mensen.? Wat geldt er op het moment van hun overgang naar de andere werkgever? Waar houdt de 'oude' medezeggenschap op en waar begint de nieuwe? En kunnen ze na afloop van het contract misschien nog terug naar hun oude onderneming? Bestaat hun functie dan nog wel of komen ze terecht in het daar geldende sociaal plan?

Kortom: krijgen we te maken met de "operatie stofwolk" of komt er op alle vragen een helder antwoord voordat de overgang een feit wordt?

Het surplus dat ik overhoud moet ik reskillen of een andere carrière laten doorlopen. Het is gewoon peoplemanagement.

Wie uit een situatie van zekerheden komt wil graag iets vergelijkbaars terug. Verandering zorgt voor onrust. Mensen die in de situatie komen dat ze verplicht worden – want daar komt het op neer – om van werkgever A naar werkgever B te gaan zijn vaak boos en verdrietig. Ze raken in een rouwproces en weten niet meer waar ze met hun loyaliteit heen moeten.

Communicatie is cruciaal, vanaf het allereerste moment. Wie mensen mee wil nemen moet ook zijn best doen om ze echt mee te krijgen en ze te betrekken bij het proces. Dat is geen onmogelijke opgave en het gaat ook vaak goed. Uit onderzoek blijkt dat 70 procent van de Nederlandse werknemers die te maken kregen met outsourcing het bij hun nieuwe werkgever uiteindelijk meer naar zijn zin hebben dan bij de oude. De situatie bij de 'latende' onderneming kan in de loop van de tijd ook zo veranderen dat men juist blij is dat men daar

niet meer werkt. Soms is ook duidelijk dat het bedrijfsonderdeel zonder te worden geoutsourced weinig tot geen toekomst zou hebben.

Als er sprake is van de overgang vanuit een CAO naar een niet-CAO situatie betekent dat voor de betrokken bonden dat ze te maken krijgen met een arbeidsvoorwaardenpakket voor hun leden waarbij ze bij de totstandkoming niet betrokken zijn geweest of hooguit als adviseur op afstand van (een deel van) de Ondernemingsraad. Dat is een ingewikkelde situatie omdat van collectieve belangenbehartiging voor leden moet worden overgeschakeld op individuele zorg voor klanten. De betrokken vakbondsprofessionals zijn daar zeer wel toe in staat, maar heel veel betrokken leden die zij als *klant* gaan bedienen blijven nog wel als *lid* reageren.

Als er niks aan de hand is gedragen ze zich als kenniswerker, maar als hun baan op de tocht staat zijn het opeens gewoon weer leden.

Bij in- en outsourcing spelen zich voortdurend incidenten af als gevolg van het vervagen van de grenzen tussen bedrijfstakingen die elk hun eigen overlegcultuur kennen. Outsourcende partijen zitten soms met de bonden aan tafel, terwijl de insourcer geen deel uit maakt van dat overleg. Bonden zwaaien hun leden soms vriendelijk uit met een mooie regeling, terwijl ze hen in het nieuwe bedrijf niet opvangen met raad en daad. Er bestaat geen overlegorgaan van werkgevers en bonden dat zich specifiek bezighoudt met het inventariseren van en adviseren over de met in- en outsourcing samenhangende gezamenlijke problemen. Uit de interviews blijkt dat er een grote behoefte is om zaken aan de ‘voorkant’ te regelen, d.w.z. een situatie te bevorderen waarbij op het moment van de feitelijke overgang van werknemers (de Dag 1 situatie) zoveel mogelijk rondom de arbeidsvoorwaarden en de carrière perspectieven is geregeld en er weinig tot geen vragen meer openstaan. De situatie om na de overgang nog een doorlopend arbeidsvoorwaardelijk onderhandelingsproces te hebben wordt door niemand wenselijk gevonden.

Pensioenen zijn een specifiek onderwerp. Er is heel veel geld mee gemoeid. Als het gaat om het overnemen van mensen uit de IT-kring is er over het algemeen sprake van vergelijkbare pensioenregelingen, maar dat wordt heel anders indien mensen afkomstig zijn uit de financiële sector of van de overheid. Juist omdat het zoveel geld kost is dat soms de reden voor bedrijven om het vooral zelf te blijven doen. Anderen overwegen juist weer om meer na te denken over een sectorale aanpak van de pensioenen vanwege de spreiding van risico's.

De positie van de Ondernemingsraden is in de ICT-sector belangrijk. Vaak zijn zij de gesprekspartner bij het tot stand brengen van het arbeidsvoorwaarden pakket. Als het gaat om harmonisatietrajecten ligt het anders. Dan opereren ze in feite op afstand. De vraag is – zowel voor ‘latende’ als ‘ontvangende’ bedrijven - of men wel voldoende zicht heeft op de consequenties en de gevolgen van dergelijke exercities. Er is op dit punt een kennisachterstand.

Aanbevelingen

- Richt een overleg platform op voor generieke problemen rondom in- en outsourcing in de ICT-sector.
- Benoem een commissie van deskundigen die gaat bestuderen of er een transparant model voor ‘U-bocht berekeningen’ kan worden gehanteerd, zonder concurrentieverstorende elementen.
- Ontwikkel een gezamenlijk scholingsproject over in- en outsourcing voor Ondernemingsraden.
- Start een expertgroep pensioen en in- en outsourcing.
- Leg in een convenant vast dat als uitgangspunt bij overgang van werknemers het bereiken van maximale duidelijkheid aan de ‘voorkant’ wordt gehanteerd.

Lijst van gesprekspartners

Atos Origin	Peter Kersten, Frank Winnubst
Cap Gemini	Robert van Gasteren
CNV Dienstenbond	Maurice Limmen
De Unie	Huug Brinkers
EDS	Berco Gielen
FNV Bondgenoten	Bob Bolte
Ordina	Peter Wijnhof
Ricoh	Patrick v.d. Akker

Adviezen:

Werkgeversvereniging ICT	Jo Lindelauf
FNV Bondgenoten	Gerard van Hees

BL Productions
Bas Linders
Juli 2009