



# PON driedaagse training 18 september 2018

Blok 10

Exit-strategie en (her)contracteren



Herald Jongen  
Allen & Overy  
020 674 1614  
[herald.jongen@allenovery.com](mailto:herald.jongen@allenovery.com)



# 18 september

---

08.30 uur	Ontvangst / koffie
09.00 uur	Module 6: HRM aspecten
10.30 uur	Koffiepauze
11.00 uur	Module 8: Regie algemeen
12.30 uur	Lunchpauze
13.30 uur	<b>Module 10: Exit-strategie en (her)contracteren</b>
15.00 uur	Borrel en napraten
16.00 uur	Einde van dag 2

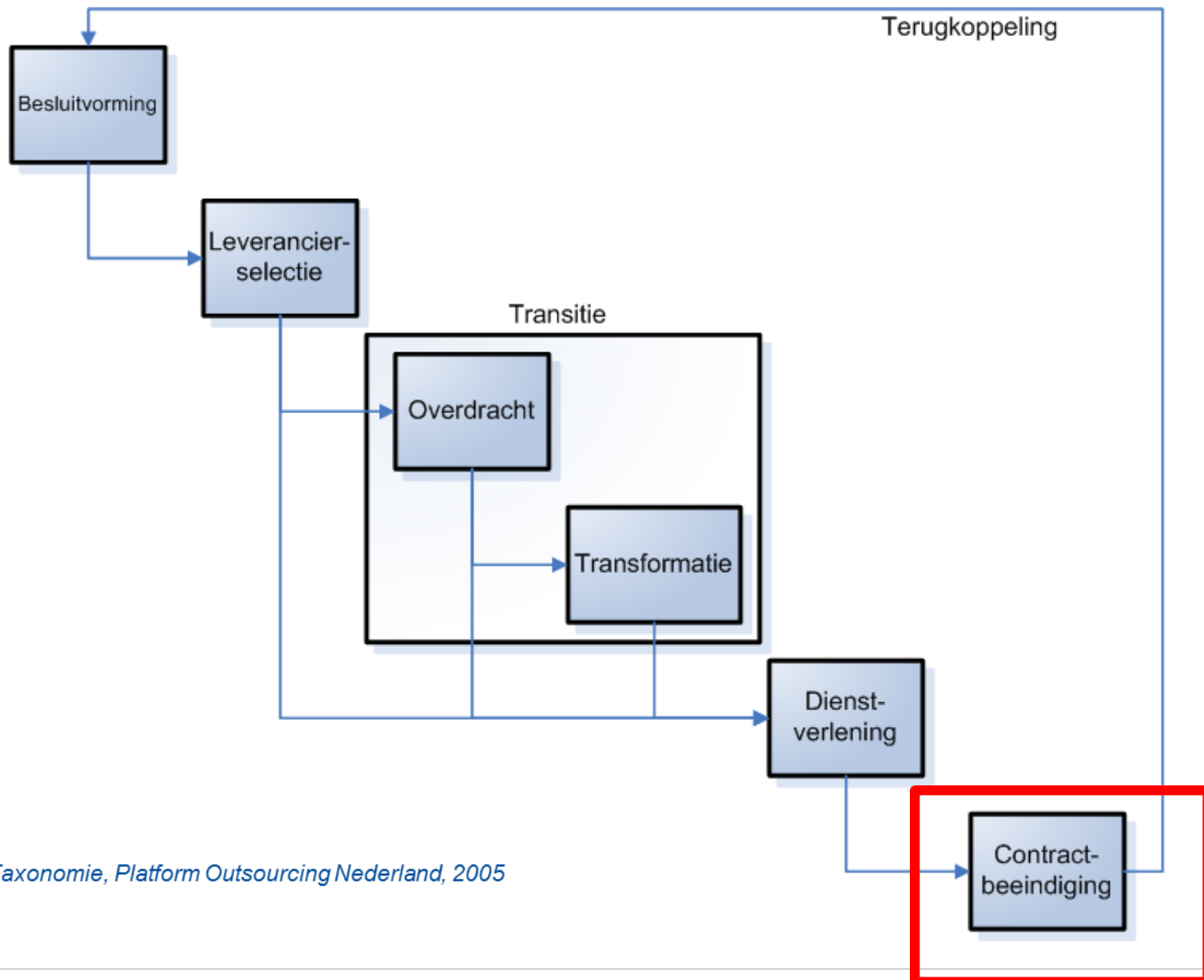
---

# Agenda

---

1. **Introductie**
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

# Elke sourcing cyclus begint met strategische besluitvorming



Bron: Taxonomie, Platform Outsourcing Nederland, 2005

# Agenda

---

1. Introductie
  2. **Waarom Exit?**
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

# Waarom is exit/heronderhandeling nodig?

---

- Toekomst is ongewis
    - Dienstenmarkt
    - Bedrijfsstrategie
    - Dienstenportfolio
    - Overnames, verkopen
    - Etc.
  - Andere scopeafbakening
  - Voortschrijdend inzicht – contractverbeteringen
  - Ontevredenheid of wanprestatie
-

## Opties bij exit

---

- Terug in-house
  - Heronderhandelen met bestaande leverancier
  - RFP – met of zonder bestaande leverancier
  - Andere scopeverdeling – meerdere leveranciers
  - Elke willekeurige combinatie van het bovenstaande
-



# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. **Vooraf te regelen**
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

Men praat niet zo graag over exit  
bij ondertekening van het contract ...



## Vooraf te regelen – bij contractondertekening

---

- Natuurlijk contract-einde (met duidelijke mededeling, etc)
  - Optie tot verlenging
  - Voortijdige beëindiging “for convenience”
    - Gedeeltelijk (= exit voor bepaalde diensten)
    - Vermijd afspraken over minimale omzet of exclusiviteit
  - Neem een exit-plan op in het contract (updaten!)
  - Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en kosten bij exit, waaronder assets, software, contracten, etc.
-

## Voorkom/beperk vendor lock-in

---

- Meewerkingsplicht bij overdracht – ook tijdens RFP/Due diligence!
  - Rechten op proprietary tooling/hw/sw
  - Rechten op documentatie/handleidingen – controle op voeren van documentatie!
  - Toegang tot cruciale kennis/personen geborgd - voorkom wijzigingen in laatste contractperiode
  - Beperk exitkosten in algemene zin...
-

# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. **Herijken strategie**
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

- Wees op de hoogte van contractuele verplichtingen (notificatie, verlengingsopties)
  - Reken terug vanaf einddatum contract
  - Gebrek aan tijd is onhandig in onderhandelingen
    - Tijdelijke verlenging is vaak beter dan te veel haast
  - Smeed het ijzer als het heet is.....regel medewerking van leverancier vóóraf
-

## Bekijk of de sourcing-strategie nog klopt

---

- Is de verdeling van diensten over verschillende leveranciers juist?
  - Wat wordt de komende jaren verwacht (diensten, projecten, volumes, innovaties, etc.)?
  - Hoe ziet de leveranciersmarkt er nu uit?
    - Is deze leverancier nog steeds geschikt?
  - Hoe was performance van de leverancier?
    - Is verbetering mogelijk? Wordt het met andere leverancier beter?
  - Maak een business case voor verschillende scenario's
    - Exit kost geld en kent risico's
-

# Bepaal inkoopstrategie

---

- Identificeer verbeterpunten huidig contract
  - Verder met de huidige leverancier
    - Plan B: begin vroeg zodat RFP nog kan als onderhandeling mislukt
    - Begrijp omzettoelstellingen leverancier, bijv. kwartaalafsluiting.
    - Gebruik benchmark-instrument voor concurrentiedruk
  - RFP
    - Met of zonder huidige leverancier?
    - Meedoen verbetert de medewerking en continuïteit, maar moet gemeend zijn
    - Level playing field: beperk voordelen bestaande leverancier
    - Overgang van personeel: gewenst of niet? (“Secondary TUPE” = juridisch)
  - Denk zorgvuldig na over communicatie met huidige leverancier
    - Onzekerheid werkt meestal averechts
-



# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. **Exit Plan**
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

# Exit Plan

---

- Onderdeel van huidig contract
  - Moet aansluiten op transitieplan van nieuwe leverancier(s)
    - maak onderling contact mogelijk
    - Governance-structuur met beide leveranciers
  - Typische onderdelen:
    - Assets/Licenties/Tooling
    - Contracten
    - Documentatie/handleidingen/procedures/rapportages/etc.
    - Data (ook voor testen)
    - Personeel (indien van toepassing)
    - Kennisoverdracht
    - Overdracht van verantwoordelijkheden
    - Parallele verwerking
-

# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. **Kosten Exit**
  7. Hercontracteren
  8. Vragen
-

## Exitkosten bij einde contract

---

- Vroegtijdige beëindiging; veelal “vergeten” tijdens contracteren
  - Een actueel overzicht van over te dragen zaken is noodzakelijk. Bij verwerving tijdens contract is toestemming vereist
    - Assets – boekwaarde of marktwaarde?
    - Software/Licenties
    - Intellectueel Eigendom
    - Contracten met derden
    - Onroerend goed
  - Overgang van personeel (ook tussen leverancier A en B)
  - Exitproject – tegen welke tarieven?
  - Beste practice: vooraf regelen
-

# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. **Hercontracteren**
  8. Vragen
-

# Hercontracteren met bestaande leverancier

---

- Benader hercontractering als een RFP met één bidder
  - Team en governance: stuurgroep & go/no-go
  - Afgestemde planning en proces
  - “Bid package” met delta’s (J/N)
  - Q&A sessies
  - Formele bieding leverancier
  - Evaluatie (dus ook evaluatiemodel)
  - Onderhandelingen
-

- Exit wordt in belangrijke mate bepaald bij ondertekening
  - Wees op tijd
  - Definieer zorgvuldige strategie
  - Heronderhandeling uitvoeren als RFP
  - Altijd Plan B
-

# Agenda

---

1. Introductie
  2. Waarom Exit?
  3. Vooraf te regelen
  4. Herijken strategie
  5. Exit Plan
  6. Kosten Exit
  7. Hercontracteren
  8. **Vragen**
-



