



# PON driedaagse training 18 september 2018

Blok 6

HRM aspecten



Marcel Blommestijn

Quint Wellington Redwood

M.Blommestijn@quintgroup.com



# 18 september

---

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

---

# Agenda

---

1. **Doelstellingen**
  2. HR-aspecten in vogelvlucht
  3. Thema kiezen
  4. Vragen
-

- Inleiding in de voornaamste HR-aspecten bij uitbesteding
  - U bepaalt wat we gaan doen:
    - U kunt kiezen uit vier thema's, waarbij geldt: meeste stemmen gelden!
-

# Agenda

---

1. Doelstellingen

2. **HR-aspecten in vogelvlucht**

3. Thema kiezen

4. Vragen

---

# HR aspecten in vogelvlucht

## Transfer modellen (1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> generatie)

Transactie	Overgang van eigendom (Aandelen transactie)	Overgang activiteiten naar niet EU-land	Overgang activiteiten naar EU-land
Impact	Ongewijzigde arbeidsvoorwaarden	Nieuwe arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden gaan over conform Wet Overgang van Onderneming (ARD/ WOO)
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgever wijzigt niet</li> <li>• Overdracht eigenaarschap</li> <li>• Arbeidsovereenkomsten lopen door</li> <li>• CAO's blijven van toepassing (tenzij anders overeengekomen)</li> <li>• Pensioen wordt overgezet naar de de verkrijger (tenzij deze niet aanwezig. Dan blijft de 'oude' van toepassing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgever wijzigt</li> <li>• Geografische afstand maakt overgang van medewerkers veelal onmogelijk</li> <li>• Fire and hire met mogelijk tot selectie</li> <li>• Individuele onderhandelingen over arbeids- voorwaarden bij verkrijger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgever wijzigt</li> <li>• Arbeidsovereenkomsten gaan van rechtswege over (EU; ARD, NL; WOO)</li> <li>• CAO's blijven van toepassing (tenzij anders overeen- gekomen)</li> <li>• Pensioen wordt overgezet naar de verkrijger (tenzij deze niet aanwezig. Dan blijft de 'oude' van toepassing)</li> </ul>



# Juridisch kader: Mens volgt Werk

---

**EU - ARD:** Acquired Rights Directive van de European Council nr. 2001/23/EC

**NL – WOO:** Wet op Overgang van Onderneming Artikel 7:663 BW

Vuistregel voor toepasselijkheid ARD/WOO:

WOO is van toepassing als aan 2 van 3 voorwaarden is voldaan:

1. Een economische eenheid wordt overgedragen aan verkrijger, (economische eenheid is een samenhangend geheel van activiteiten met medewerkers en activa, bijvoorbeeld een afdeling of budgettaire eenheid, waarbij de medewerkers (grotendeels) exclusief aan die activiteiten werken).
2. De economische eenheid wordt door de ‘verkrijger’ (leverancier) gecontinueerd, en behoudt zijn identiteit.
3. De medewerkers en de activa gaan over naar de leverancier.  
(Let op dat overgang van medewerkers kan leiden tot overgang van rechtswege...)

Advies; raadpleeg altijd een jurist! Grenzen zijn onderwerp van discussie.

---



## Als WOO van toepassing is .....

---

Arbeidsovereenkomsten gaan van rechtswege over naar de verkrijger' (leverancier):

- Functie blijft bestaan en 'alles blijft bij het oude' (behoud van identiteit...);
  - Contractuele rechten zijn beschermd en gaan over;
  - Dienstjaren (senioriteit) gaan over en tellen door;
  - Arbeidsvoorwaarden worden gecontinueerd, uitgezonderd pensioen (tenzij anders wordt overeengekomen);
  - Harmonisatie met arbeidsvoorwaarden van 'verkrijger' alleen mogelijk met instemming van betrokkenen;
  - Vakorganisaties zullen toezien op "gelijkwaardigheid".
-

## ..... in de praktijk

---

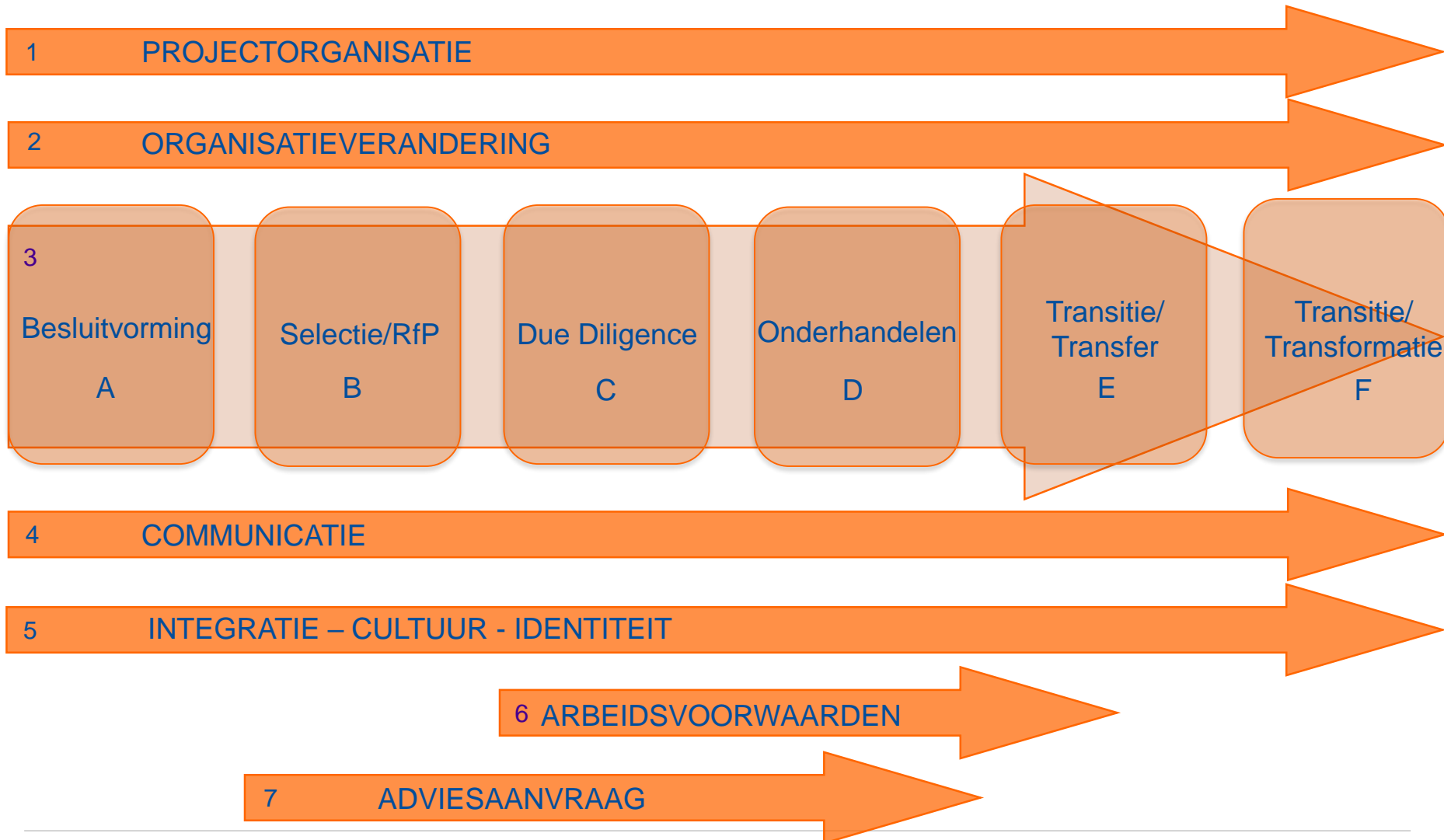
In de praktijk vereist dit overeenstemming over oa:

- Overgangsmatregelen om verschillen met arbeidsvoorwaarden van leverancier te compenseren (dus: Sociaal Protocol of Overgangs Overeenkomst);
- Financiering van toekomstige pensioenrechten, indien de vakbonden of individuele medewerkers extra pensioenrechten kunnen eisen;
- Financiering van waarde overdracht voor opgebouwde pensioenrechten, indien deze worden overgedragen;
- Verschillen in competentie niveaus en salaris niveaus t.o.v. systematiek/normen van leverancier, indien van toepassing;
- Individuele, speciale verplichtingen, indien van toepassing (bijv. toezeggingen).

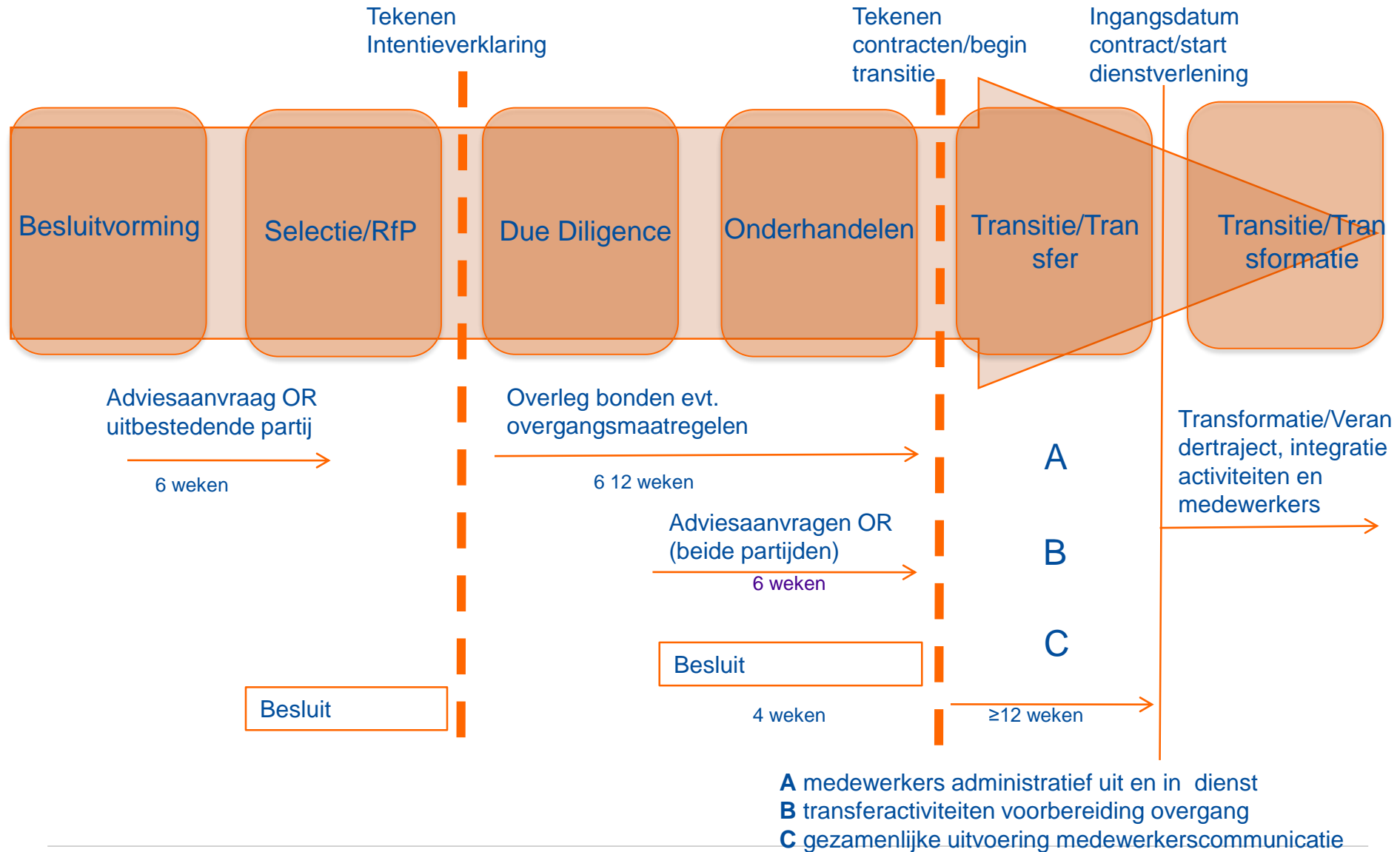
Overeenkomst met de vakorganisaties bindt formeel alleen de leden, niet de niet-leden. Dit maakt individuele overeenkomsten met medewerkers dus noodzakelijk; vaak in de vorm van nieuwe arbeidsovereenkomsten met behoud van senioriteit en met overgangsmatregelen.

---

# Outsourcing Model



# Outsourcing proces en timeline



- Overgang van medewerkers vindt plaats tussen twee leveranciers.
- Belang van uitbesteder betreft primair; continuïteit van dienstverlening.
- Nieuw contract betreft veelal dezelfde dienstverlening echter op andere wijze uitgevoerd (dmv cloud, off-shore, etc).
- Met de huidige economische situatie en de hogere efficiency bij leveranciers is er een overschot aan specifieke groepen IT medewerkers. Nieuwe leverancier heeft dan ook, in veel gevallen, een belang dat WOO niet van toepassing wordt verklaard. Dit geeft hem de mogelijkheid 'lean' te starten.
- Risico: Onverwachte kosten omdat mogelijke overgang van medewerkers niet wordt besproken tijdens selectie fase.
- Om dit risico te mitigeren heeft de HR werkgroep een Gedragscode voor Heruitbesteding samengesteld.

# Agenda

---

1. Doelstellingen
  2. HR-aspecten in vogelvlucht
  3. **Thema kiezen**
  4. Vragen
-

# Kies een thema.

---

- Thema 1: Selectie/RfP, Due Diligence, Onderhandelen
  - Thema 2: Arbeidsvoorwaarden, Adviesaanvraag
  - Thema 3: Communicatie, Integratie, Cultuur en Identiteit
  - Thema 4: Transitie, Transformatie
-

- Welke vraag moet in ieder geval beantwoord worden?
-





Slides – opsomming kernpunten per  
thema



# Thema 1:

## Selectie/RfP fase

---



- Doel is de haalbaarheid van outsourcing te onderzoeken/verkennen.
  - Projectorganisatie (intern) staat, gedetailleerd projectplan is klaar.
  - Informatie omtrent wel/geen overgang medewerkers en hoe
  - Communicatiestrategie is klaar.
  - Opstellen communicatieplan op hoofdlijnen: start communicatie.
  - Mandaat Projectmanager is vastgesteld en bekend.
  - Interne reviews (“go” or “no go”) zijn ingepland; review-issues vastgesteld: kosten vs opbrengsten, impact op bestaande organisatie etc.
  - Dialoog met OR (beide partijen).
  - De projectstromen werken (evt. met hun team) aan het voorstel/de oplossing.
  - Business Case wordt verder uitgewerkt.
  - “go” of “no go” door Stuurgroep/directie.
  - Intentieverklaring wordt getekend (LoI/MoU).
-

# Thema 1:

## Due Diligence fase

---



- Doel is de aannames uit de Selectiefase te verifiëren (verdiepend onderzoek).
  - Openheid van informatie (boeken) is een vereiste.
  - Scherpere en meer betrouwbare informatie = minder aannames = minder risico en dus minder kosten.
  - De inbestedende partij levert een document van Due Diligence-eisen aan.
  - Business Case wordt uitgewerkt en vastgesteld, waarbij zo mogelijk de interne en externe besparingen gestapeld worden:  $1 + 1 > 2$ .
  - De oplossing, diensten (processen/producten) die geleverd gaan worden, wordt vastgesteld: scoping en demarcatie van activiteiten en bijbehorende medewerkers.
  - Transitieplan wordt door projectteam en de resp. stromen in deelprojecten in detail uitgewerkt: incl. projectplanning van “as is” naar “to be”
  - Gedetailleerd communicatieplan is klaar.
-

# Thema 1:

## Due Diligence fase - vervolg

---



- Het interne projectteam maakt kennis met het gespiegelde team van de uitbestedende partij.
  - De teams maken a.d.h.v. de projectplanning afspraken over de vervolgstappen in de volgende fasen.
  - Het initiële voorstel/de aangeboden dienst van geselecteerde partij(en) wordt eventueel aangepast ter voorbereiding op de onderhandelingen.
  - De DD wordt afgesloten met het formeel aanvaarden van het (vertrouwelijke) DD rapport: de inbestedende partij maakt rapport en uitbestedende partij gaat akkoord.
  - “go” of “no go” door Stuurgroep/Directie.
  - Uitbrengen BAFO (Best and Final Offer)
-

# Thema 1:

## Due Diligence fase – HR Aspecten

---



- HR-kosten:      Wat zijn de totale HR kosten op jaarbasis per afdeling  
                    Jaarinkomen gespecificeerd en per medewerker  
                    Welke specifieke kostenposten (leaseauto, etc..)
  - Personeelsinformatie: functie, leeftijd, dienstjaren, ervaringsjaren, opleidingsniveau, woonplaats, standplaats, FTE.
  - Arbeidsvoorwaarden en alle personeelsregelingen en afspraken die van toepassing zijn op betrokken medewerkers
  - Pensioenregelingen, wel of geen waardeoverdracht mogelijk
  - Sociaal Plan indien van toepassing
  - Organisatiestructuur: hoe liggen de (in)formele lijnen, wie werkt waar, etc.
  - Functie beschrijvingen, functie bouwwerk, functiewaardering/inschaling
  - Kennis en kunde medewerkers t.o.v. marktwaarde
  - Ziekteverzuim, langdurig zieken, WAO, speciale voorzieningen, etc..
  - Cultuur van de organisatie, wijze communicatie, leiderschapsstijl
  
  - Denk aan vertrouwelijkheid van (verstrekken van) persoonsgegevens.
-

# Thema 1: Onderhandelen

---



- Doel is het tekenen van het contract/de Raamovereenkomst incl. bijlagen (zoals bijv. HR bepalingen, DVO).
  - De gespiegelde teams bereiden samen de onderhandelingen voor d.m.v. workshops: de aanbieding moet voor beide partijen helder zijn.
  - De hoofdonderhandelaar/projectmanager onderhandelt met de andere partij.
  - Specialistische onderhandelaars (bijv. juristen) worden ingezet (bijv. op het gebied van de HR bepalingen (Transfer Agreement Employees) en het dienstverleningscontract/DVO).
  - Indien Adviesaanvraag.
  - Eventueel onderhandelen met vakbonden over overgangsmaatregelen resulterend in een tri-partiete overeenkomst.
-

# Thema 1:

## Onderhandelen - vervolg

---



- Transitieplan is klaar, inclusief de detailplanningen per stroom.
  - Het Transitieplan voorziet in de planning m.b.t. de daadwerkelijke overgang (“Transfer”) en in de planning m.b.t. de overgang van “as is” naar “to be” (“Transformatie”).
  - Voorbereiding gezamenlijke communicatie.
  - Voorbereiding Transfer (de daadwerkelijke overgang).
  - Pricing is definitief, inclusief HR kosten (bijv. Harmonisatie, integratie, frictie en ontvlechting).
  - “go” of “no go” door Directie.
-

# Thema 2:

## Arbeidsvoorwaarden en Adviesaanvragen

---



- De arbeidsvoorwaarden worden (vaak bij voorkeur) voorafgaand aan de overgang geharmoniseerd, zodat er na de overgang slechts één pakket arbeidsvoorwaarden voor alle medewerkers geldt. Hiervoor is het nodig om de arbeidsvoorwaarden te vergelijken en daar waar nodig overgangsmaatregelen te treffen. Als het gaat om CAO's, moeten de betrokken vakorganisaties van de uitbestedende partij akkoord gaan.
  - Adviesaanvragen: bij een outsourcing dient zowel de uitbestedende partij als de inbestedende partij advies te vragen aan de Ondernemingsraad. Het adviestraject moet afgerond zijn voordat het contract tussen partijen ondertekend wordt. De resp. adviesaanvragen dienen minimaal 6 weken daarvoor ingediend te zijn. Het verdient aanbeveling om naar afstemming tussen partijen over de resp. adviesaanvragen te streven. De uitbestedende partij dient ook tijdens de Besluitvormingsfase advies te vragen voor het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek.
-



# Thema 2:

## Rol van de Ondernemingsraad

---



- Outsourcing is een organisatieverandering en is adviesplichtig conform WOR.
  - Een zorgvuldig adviestraject is een voorwaarde voor succes:  
De OR wordt door de medewerkers als hun vertegenwoordiger gezien;
  - Maar OR heeft tegelijkertijd een bredere rol als belangenbehartiger van de 'blijvers' en continuïteit van het bedrijf
  - Ondernemingsraden werken vaak nauw samen met vakorganisaties, en 'delen' soms dezelfde personen.
  - Ondernemingsraden willen serieus genomen worden en willen invloed kunnen uitoefenen; ze voelen zich verantwoordelijk voor het welbevinden van de medewerkers en voor de toekomst van het bedrijf.
  - Individuele ontwikkelmogelijkheden en collectieve werkgarantie zijn de belangrijkste zorgpunten t.a.v. de medewerkers.
-

# Thema 2:

## Rol van vakorganisaties

---



- Worden ingeschakeld bij harmonisatie van arbeidsvoorwaarden (CAO)
    - normaal alleen voor (grotere) groepen medewerkers, en als zij (voldoende) leden daaronder hebben
    - of indien er meerdere belangen spelen bij de organisatie
  - Vakbonden worden gezien als rechtmatige vertegenwoordigers
  - Het principe akkoord tussen werkgever(s) en vakbonden wordt eerst voorgelegd aan de leden
  - Het is goed gebruik dat de overgangsmaatregelen van toepassing zijn op álle medewerkers die overgaan, maar formeel is overeenkomst alleen bindend voor leden
  - Overgangsmaatregelen worden vastgelegd in een “overgangsprotocol”, ondertekend door alle partijen
  - Gelijkwaardigheid van arbeidsvoorwaarden en pensioenen, voldoende compensatie en werkgelegenheid/zekerheid zijn speerpunten
-

# Thema 3:

## Communicatie, Integratie, Cultuur en Identiteit

---



- Communicatie: In het project zijn 3 communicatiestromen opgenomen:
    1. *Projectcommunicatie*: voor loepzuivere afstemming tussen de interne stromen enerzijds en met de andere partij anderzijds;
    2. *Medewerkerscommunicatie*: gericht op betrokkenheid van de medewerkers die geraakt worden door de outsourcing, op informatie aan de medewerkers en op bewuste aandacht;
    3. *externe communicatie*: voorlichting aan pers, klanten, leveranciers en andere stakeholders.
  - Integratie, cultuur, identiteit en betrokkenheid:

als het gaat om de overgang van medewerkers spelen de zgn. zachte aspecten een belangrijke rol bij outsourcing. Vooral tijdens de Transfer en zeker ook de Transformatie is het belang van deze aspecten zeer groot. Communicatie speelt hierbij een cruciale rol.
-

# Thema 3:

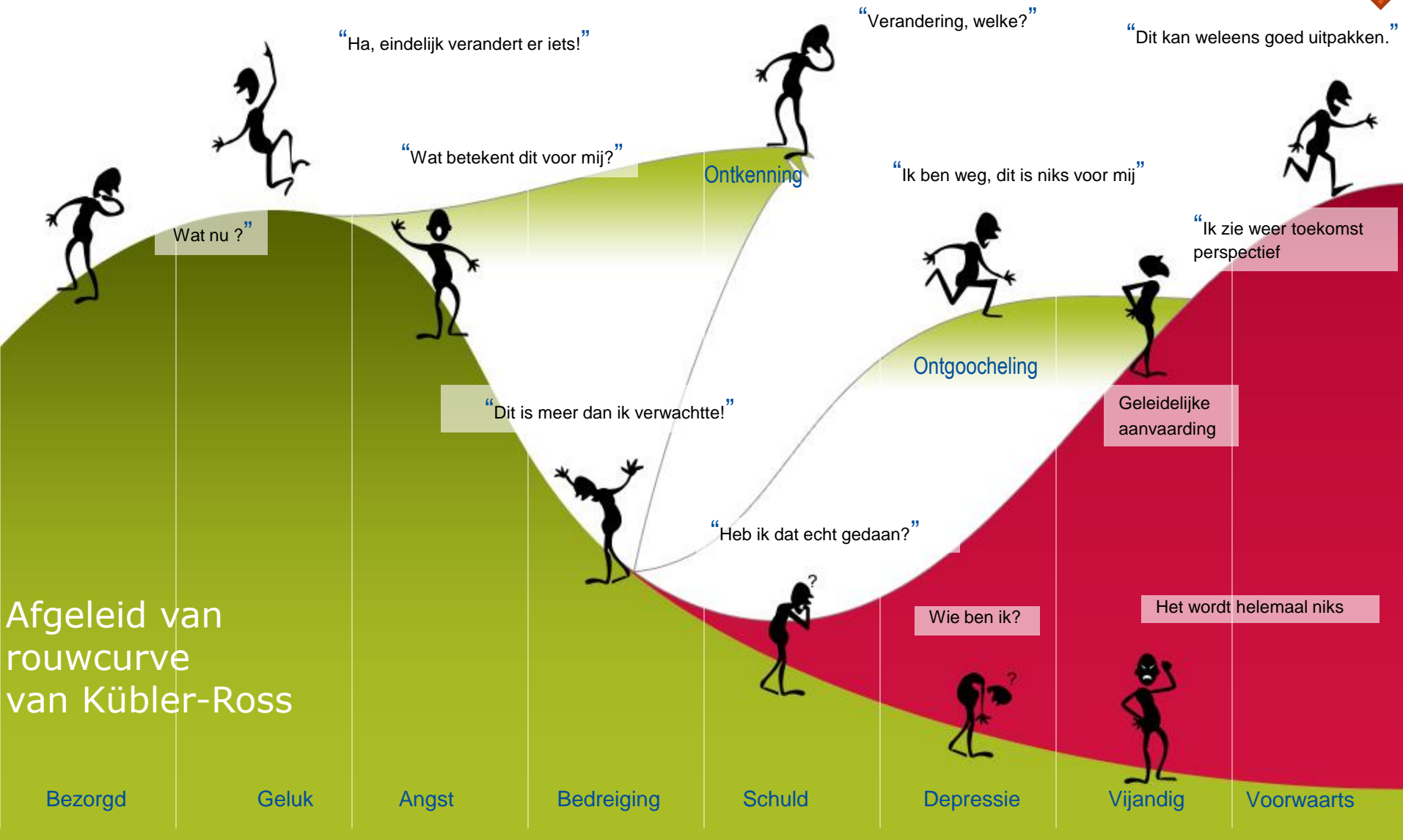
## Communicatie, Integratie, Cultuur en Identiteit

---



- Wees bewust van het belang juiste en open communicatie:
    - Vertrouwen komt te voet en gaat te paard...
  - Ga uit van de verwachtingen van de medewerkers.
  - Een boodschap die verzonden is, hoeft nog niet begrepen te zijn
  - Communiceer zo snel mogelijk open en eerlijk: geruchten verspreiden zich sneller!
  - Bespreek angsten en onzekerheden als eerste.
  - Bespreek “kleine dingen”
  - Communiceer duidelijk de visie
  - Geef veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling
  - Bespreek het transitieplan en de daaraan gekoppelde acties
  - Benadruk de partnership tussen uitbesteder en inbesteder: laat één gezicht zien
  
  - Loyaliteit van medewerkers is beperkt  
Medewerkers kunnen zich keren tegen uitbesteder
-

# Thema 3: Communicatie, Integratie, Cultuur en Identiteit





## Thema 4: Transitie – de overgang

---

- Doel is de activiteiten/diensten en betrokken medewerkers “as is” over te nemen.
  - Werkzaamheden/activiteiten ter voorbereiding van de daadwerkelijke overgang worden uitgevoerd:
    - Arbeidsvoorwaardelijk (tri-partiete) akkoord wordt uitgevoerd;
    - Opnemen in HR en pensioen systemen (bijv. Salarissystemen);
    - Uitdiensttreding oude en indiensttreding nieuwe werkgever
    - Overdragen geschoonde personeelsdossiers;
    - Badges/e-mail accounts;
    - Voorbereiding nieuwe werkplek;
    - Voorbereiding Dag 1;
    - Etc.
  - Start gezamenlijke medewerkerscommunicatie.
  - De Transfer wordt afgesloten op de ingangsdatum van het contract met de daadwerkelijke overgang van diensten/activiteiten en betrokken medewerkers.
  - Welkomstactiviteit: Dag 1.
-

# Thema 4:

## Transitie – het verandertraject

---



- Doel is de transformatie (change management) van “as is” naar “to be”.
  - De inbestedende partij heeft de dienstverlening/uitvoering activiteiten overgenomen.
  - De integratie van activiteiten, processen, medewerkers in de bestaande organisatie:
    - Bewuste aandacht voor cultuur en identiteit.
    - Uitvoering organisatieverandering.
  - De Transformatie eindigt met de formele overdracht van Project naar Staande Organisatie.
  - Het projectteam wordt ontbonden.
  - “Business as usual”.
-

# Thema 4: HR Transitie

Tekenen contract

Ingang contract



Emotioneel

- ◆ **Omgaan met weerstand**
- ◆ **Omgaan met angst en onzekerheid**
- ◆ **Start Transitie-programma**
- ◆ **Start communicatie**
- ◆ **Start voorbereiding integratie: medewerkers**
- ◆ **Start voorbereiding integratie: ontvangende unit:**
  - **Management**
  - **Collega's**
- ◆ **persoonlijke aandacht**
- ◆ **voorbereiding nieuwe cultuur**
- ◆ **de do's en don'ts, vooral de onbeschreven**
- ◆ **Begeleiding bij nieuwe rol:**
  - **van interne naar externe leverancier**
  - **van kostenpost naar kernactiviteit**

Organisatie

- ◆ **Kennismaken nieuwe locatie**
- ◆ **Kennismaken nieuwe werkplek**
- ◆ **Nieuwe HR manager**
- ◆ **Nieuwe manager**
- ◆ **Nieuwe cultuur**
- ◆ **Start Individueel Ontwikkelplan (POP)**
- ◆ **Uitnodiging eerste werkoverleg**

Hygiëne

- ◆ **Harmonisatie arbeidsvoorwaarden**
- ◆ **Pensioen**
- ◆ **Correcte salarisstrook**
- ◆ **Welkomstactiviteit**
- ◆ **Correcte overgang personeelsdossier**
- ◆ **Introductieprogramma**
- ◆ **Toegangsbadge; e-mailaccount etc.**



# Agenda

---

1. Doelstellingen
  2. HR-aspecten in vogelvlucht
  3. Thema kiezen
  4. **Vragen**
-

