



# Masterclasses 2018

## Sessie 10

Exit-Strategie en (Her)Contracteren

Locatie: **VanDoorne**



Bart van Reeken

Van Doorne

020 6789 399

reeken@vandoorne.com



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

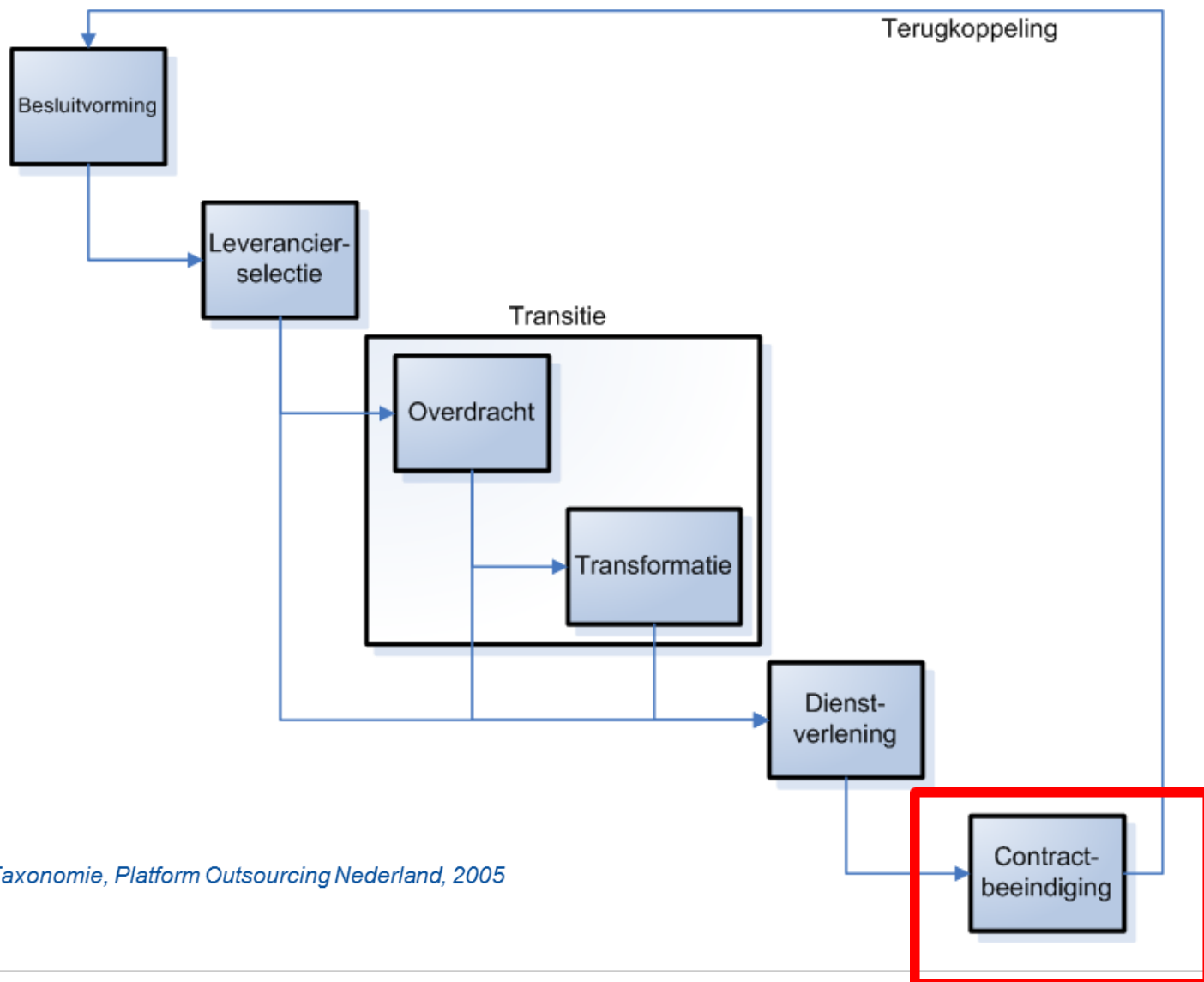


# Agenda

---

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

# 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. Samenvatting en discussie
-

# Waarom is exit/heronderhandeling nodig?

---

- Toekomst is ongewis
    - Dienstenmarkt
    - Bedrijfsstrategie
    - Dienstenbehoefte
    - Overnames, verkopen
    - Etc.
  - Andere scope-afbakening
  - Voortschrijdend inzicht – contractverbeteringen
  - Ontevredenheid of wanprestatie
-

## Opties bij exit

---

- Terug in-huis
  - Heronderhandelen met bestaande leverancier
  - RFP – met of zonder bestaande leverancier
  - Andere scopeverdeling – meerdere leveranciers
  - Een 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. Samenvatting en discussie
-

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



## Vooraf te regelen – bij contractondertekening

---

- Natuurlijk contracteinde (met duidelijke mededeling, etc.)
  - Optie tot verlenging
  - Voortijdige beëindiging “for convenience” (opzegging)
    - Gedeeltelijk (= exit voor bepaalde diensten)
    - Vermijd afspraken over minimale omzet of exclusiviteit
  - Neem een exit plan op in het contract (bijhouden!)
  - Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en kosten bij exit, waaronder personeel, software, contracten, conversie data etc.
  - Pas op: "termination" = beëindiging: opzegging of ontbinding?
-

- PON Gedragscodes:
  - Re-transitie (versie 1.2, 2014)
  - Overgang werknemers bij een heruitbesteding (versie 1.0, 2013)

# Voorkom/beperk vendor lock-in

---

- Meewerkplicht bij overdracht – ook tijdens RFP/due diligence
    1. Elke leverancier **houdt in overleg met de uitbesteder het re-transitieplan actueel**
    9. De latende leverancier verschaft aan de uitbesteder de volgende **informatie met betrekking tot het personeel**:
      - het aantal betrokken werknemers in fte met melding van functiegebied en gebruikelijke locatie
      - de onderbouwing van hun toewijzing
      - hun gemiddeld jaarinkomen
    10. Partijen hanteren **geen constructies in hun dienstverlening die een soepele re-transitie in de weg staan**
      - Denk aan format data en voldoende tijd om die data terug te migreren
-

# Voorkom/beperk vendor lock-in

---

- Rechten op proprietary tooling/hardware/software
    - 14. De latende leverancier verleent een **gebruiksrecht** aan de klant voor zijn eigendom **voor zover nodig om de continuïteit** van de dienstverlening **te waarborgen**
  - Rechten op documentatie/handleidingen
  - Toegang tot cruciale kennis/personen geborgd
    - 17. De latende leverancier verschafft de voor een soepele overdracht van de dienstverlening noodzakelijke data, informatie en middelen aan de verkrijgende leverancier. De latende leverancier mag **geen beroep doen op intellectuele eigendomsrechten of de vertrouwelijkheid van informatie als dat beroep een soepele overdracht hindert**
-

# Voorkom/beperk vendor lock-in

---

- Beperk exitkosten in algemene zin...
  21. Is de latende leverancier een extra vergoeding wenst, regelt hij dat in het kader van de beëindiging, niet in het kader van de re-transitie
- Beding dat exit en dienstverlening net zo lang duren als nodig voor transitie

# Agenda

---

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



- 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 presteerde 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? (“2de gen WovO/ARD” = 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. Samenvatting en discussie
-

# Exit Plan

---

- Onderdeel van huidig contract
  - Moet aansluiten op transitieplan van nieuwe leverancier(s)
    - Maak onderling contact mogelijk
    - Governance-structuur met beide leveranciers
    - Standaarddienst of klant-specifiek?
  - 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. Samenvatting en discussie
-

# Vroegtijdige beëindiging

Voorbeeld

		Year 1	Year 2	Year 3
<b>TERMINATION FOR CONVENIENCE</b>				
	PBX	825,000	420,000	125,000
	Mobile voice	301,000	120,000	55,000
	Fixed Voice	225,000	110,000	70,000
	WAN	1,200,000	550,000	260,000
	LAN	900,000	405,000	210,000
<b>TOTAL TERMINATION FEES</b>		<b>3,000,000</b>	<b>1,400,000</b>	<b>650,000</b>

Gedeeltelijke beëindiging

- Kostenopbouw
  - Niet terugverdiende investeringen, bijv. transformatie
  - Financial engineering
  - HR-risico's door eerdere overgang, bijv. garanties
  - Hw/sw/tooling: voor zover niet over te dragen of herbruikbaar
  - Geen gedeelde marge
- Maak zelf inschatting
- Vaak geen tijd voor in onderhandelingen – lock-in!

## Exitkosten bij einde contract

---

- 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?
  - Best 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. Samenvatting en discussie
-

# Hercontracteren met bestaande leverancier

---

- Benader hercontractering als een RFP met één bieder
  - 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
-

# Agenda

---

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

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



Dank voor uw aandacht en  
aanwezigheid.  
Vergeet u niet het  
evaluatieformulier in te vullen?

