

Gedragscodes bieden een basis voor heldere afspraken en uitgewerkte plannen en zijn daarmee een goed vertrekpunt voor samenwerking tussen aanbieder en afnemer in een outsourcingrelatie.

Raymond van Gils en Bart van Reeken

Gedragscode als moreel kompas voor geregisseerd afscheid

Een gezamenlijk belang vanaf het eerste uur

Stuivertje wisselen van leverancier kan voor de uitbesteder complex en ingrijpend zijn. De mate van voorbereiding is bepalend voor de complicaties die later kunnen ontstaan.

Ondanks de toegenomen aandacht voor een tijdig en geregisseerd afscheid, blijft de exit onderschat, onderbelicht en soms zelfs tot en met het einde van de overeenkomst nog onbesproken. Dat leidt gemakkelijk tot een onvoorspelbare exit met hoge switchkosten. Betrokken partijen zien vaak wel de divergerende kortetermijnbelangen, maar niet het gemeenschappelijk langetermijnbelang. Dat kan anders. Onderling vertrouwen en de bereidwilligheid van elke partij om er een succes van te maken, dienen aan de basis te staan van de onderlinge samenwerking. Des te meer omdat leveranciers elkaar wisselend tegenkomen als latende of verkrijgende leverancier. Als uitbesteder wil je kunnen vertrouwen op de professionaliteit en kwaliteit van zowel de latende als de verkrijgende leverancier. Met een gezamenlijk risicobewustzijn kunnen partijen verantwoordelijkheden gecontroleerd overdragen. Dat vereist niet alleen goede afspraken en uitgewerkte plannen, maar ook integriteit. Platform Outsourcing Nederland (PON) heeft daarom twee codes geschreven, die het gemeenschappelijke belang, de samenwerkingsgezindheid, het continuïteitsaspect en het risicobewustzijn tussen partijen benadrukken, in de verwachting dat alle partijen daardoor worden gediend. Het gaat hier om de 'Gedragscode Re-transitie' (versie 1.2, 2014) en de 'Gedragscode

Overgang van werknemers bij een heruitbesteding' (versie 1.0, 2013).

Waar organisaties vandaan komen

Waar de transitie zich kan verheugen in groeiende aandacht, wordt de exit nog steeds veronachtzaamd. Vaak is er geen exitplan, dat compleet beschrijft wie welke verantwoordelijkheden zal vervullen om de re-transitie (exit) tot een succes te maken. Veelal is niet duidelijk of er personeel overgaat van de latende naar de verkrijgende leverancier, hoe wordt omgegaan met intellectueel eigendom, en wat de kosten van de re-transitie zullen zijn. De praktijk liegt er niet om: bij het aangaan van de overeenkomst is het afscheid te ver weg. Tegen het einde van de overeenkomst gaat de uitbesteder de confrontatie liever niet aan. En als het dan toch echt zo ver is, staat de klant met lege handen tegenover de latende leverancier die zich dan goed heeft voorbereid op het onvermijdelijke gesprek. De klant wil dan graag beschikken over de noodzakelijke data, informatie en middelen. De latende leverancier zou liever nog wat verdienen en de relatie wat langer laten voortduren (zonder nieuwe investeringen). Waar de klant niet alle noodzakelijke informatie heeft, kan hij die ook niet aan potentiële leveranciers verstrekken. Die worden zo gestimuleerd om te bieden op basis van aannames, waardoor het probleem vooruitgeschoven wordt. Wanneer de onderhandelingen met de verkrijgende leverancier zijn gestart en ook andere zaken veel aandacht vragen, worden de aannames gemakkelijk



**Bij het aangaan van de
overeenkomst is het afscheid
te ver weg**

RE-TRANSITIE GEDRAGSCODE

een 'waarheid' om de planning van de overdracht van de dienstverlening op te baseren. Juist in die fase voor verkrijging van de opdracht is het voor de verkrijgende leverancier spannend en dus moeilijk om 'lastig' te doen over de medewerking van de latende leverancier – eerst maar het contract getekend krijgen. Als partijen dan vervolgens de re-transitie willen uitvoeren, verkeren klant en verkrijgende leverancier in een afhankelijkheidspositie ten opzichte van de latende leverancier en moeten eerdere aannames worden gecorrigeerd om de overdracht mogelijk te maken. Zo zal een aanname dat geen personeel overgaat, worden vervangen door een kostenpost voor het personeel dat wel overgaat, die dan terechtkomt bij de klant. De uitbesteder en de verkrijgende leverancier proberen het aantal werknemers dat overgaat dan te drukken, terwijl de latende leverancier behoefte heeft aan duidelijkheid voor het betrokken personeel. Die zal die dan proberen af te dwingen met de middelen die hij heeft: het achterhouden van informatie en een beroep op intellectuele

eigendomsrechten en vertrouwelijkheid. Daarbij kan het voor de latende leverancier aantrekkelijk zijn om niet alleen een vergoeding te krijgen voor zijn medewerking aan de re-transitie, maar ook voor de inspanningen die het kost om de dienstverlening af te bouwen en voor het gebruik van 'zijn' knowhow en documentatie. Als daar geen duidelijke afspraken over bestaan en de uitbesteder en verkrijgende leverancier blijken financieel niet toeschietelijk, kan hij hun afhankelijkheid gebruiken om hogere vergoedingen te bedingen (of door vertraging af te dwingen). Daarbij hebben sommige leveranciers in de 'latende' rol de neiging om achterover te hangen, geen rechtstreeks afspraken te willen maken met de verkrijgende leverancier ('daar hebben we geen contract mee') en de coördinatie aan de klant te laten (die daar weinig ervaring mee heeft). In de praktijk ontstaan zo gevallen, waarbij de re-transitie meer dan dubbel zoveel kost en langer duurt als aanvankelijk gedacht. Wie zou nog willen uitbesteden als dat de norm is?

Gemeenschappelijk belang

Wanneer duidelijk is wie welke verantwoordelijkheden heeft, ontstaan geen onnodige disputen en ontstaat ruimte voor gemeenschappelijke belangen. Voor de uitbesteder is het bijvoorbeeld belangrijk om al bij het zoeken naar een opvolgend dienstverlener volledig helder te hebben welke elementen (hardware, software, netwerk, tools, (data)bases, documentatie, contracten, licenties, kennis en medewerkers) bij een exit beschikbaar zijn en kunnen worden overgedragen (en onder welke voorwaarden dan). Als uitbesteder wil je kunnen bepalen wat de werkelijke financiële, technische en organisatorische gevolgen van de exit zijn, en beschikken over een re-transitieplan dat uitgaat van de dan bestaande staat van de IT-dienstverlening, technologie en klant-situatie. De uitbesteder verwacht reële kosten en vooral geen onverwachte kosten en vertragingen. De latende leverancier wil zekerheid over welk personeel wel en niet overgaat en dat in beginsel de verkrijgende leverancier professioneel en volgens plan werkt. Voor de verkrijgende leverancier wil de re-transitie zonder verrassingen en volgens schema kunnen laten verlopen.

Gedragcodes

Wanneer de tegenstrijdige belangen helder worden geadresseerd en duidelijk wordt afgesproken wie welke verantwoordelijkheden heeft, krijgen de gemeenschappelijke belangen meer ruimte en kan de re-transitie eerder soepel verlopen. De PON-gedragcodes beogen hieraan bij te dragen door allereerst voor te stellen om tot adequate plannen te komen en met elkaar tot inhoudelijke overeenstemming te komen. Dit maakt in eerste instantie noodzakelijk dat:

1. Elke leverancier zorgt in overleg met de uitbesteder voor het actueel houden van het (hem betreffende) re-transitieplan (inclusief bijbehorende kostenopgave), minimaal eenmaal per jaar, of zoveel vaker als nodig indien de dienstverlening wijzigt;
2. Bij een re-transitie levert de latende leverancier binnen vier weken na verzoek van de uitbesteder, een actueel re-transitieplan op, met een compleet overzicht van alle data (inclusief metagegevens), informatie en middelen;
3. Uitbesteder en latende leverancier komen bij aanvang van de re-transitie (bij voorkeur bij aangaan van de overeenkomst) de waarde

overeen van de over te dragen middelen volgens de in de overeenkomst afgesproken waarderingmethode en de wijze van overdracht. In dit kader bepalen partijen ook hoe zij omgaan met gebruiksovereenkomsten;

4. Uitbesteder en latende leverancier overeenstemming bereiken over de re-transitie-activiteiten en verantwoordelijkheden op basis van een compleet re-transitieplan dat de overdracht regelt van de dienstverlening van de latende naar de verkrijgende leverancier;
5. Uitbesteder en verkrijgende leverancier overeenstemming bereiken over een compleet transitieplan (inclusief overdracht en transitieplanning) en alvast over een concept re-transitieplan (voor wanneer de dienstverlening door de verkrijgende leverancier mocht eindigen);
6. Alle drie de partijen in een tripartite setting bereiken overeenstemming over de afstemming tussen het onder 4 bedoelde re-transitieplan en het onder 5 bedoelde transitieplan. Partijen organiseren die re-transitie en transitie binnen één project en wel zó, dat dit zonder nadere detaillering uitvoerbaar is, bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijk projectplan – daarbij staat de continuïteit van de dienstverlening voorop;
7. Verkrijgende en latende leverancier leggen ieder in hun 'eigen' re-transitieplan duidelijk vast uit welke fasen het re-transitieproject is opgebouwd, inclusief een gedetailleerd budget per fase;
8. De latende leverancier de benodigde re-transitie activiteiten op verzoek van de uitbesteder aanpast en operationeel afstemt met de verkrijgende leverancier.

Personeel

Een tweede aandachtspunt is het personeel. Met betrekking tot de overgang van personeel hangt veel af van de mate waarin de dienstverlening van de verkrijgende leverancier aansluit op die van de latende leverancier. Dat bepaalt of personeel wel of niet van rechtswege overgaat. Dat betekent dat de uitbesteder aan de potentiële bidders duidelijkheid moet verschaffen over de wijze van dienstverlening en de mogelijke omvang van het personeelsbestand dat overgaat. De latende leverancier moet daartoe de volgende informatie aan de uitbesteder verschaffen (en die aan de bidders): het aantal betrokken werknemers in fte met ver-

melding van functiegebied en gebruikelijke locatie, die (grotendeels) met hun werkzaamheden binnen de uitbesteding vallen; de onderbouwing van hun toewijzing; en hun gemiddeld jaarin-komen. In latere fases moet meer gedetailleerde informatie volgen en bijvoorbeeld ook een inzicht in de secundaire arbeidsvoorwaarden, leeftijden en aantallen dienstjaren.

Soepele overdracht

Een derde aandachtspunt is dat geen onnodige blokkades worden opgeworpen; zowel de latende leverancier als de verkrijgende moeten hiervoor de juiste samenwerkingsgezindheid tonen. De partijen dienen op elkaar te kunnen rekenen in het spel van onderlinge afhankelijkheden, belangen en verwachtingen. Alleen met een effectieve samenwerking tussen de verkrijgende en latende leverancier kan een beheersbare overdracht van de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening worden gerealiseerd. De PON-code bepaalt daarom dat:

9. Partijen geen blokkerende constructies in de dienstverlening hanteren die een succesvolle re-transitie in de weg kunnen staan en dat data, informatie en middelen zoveel mogelijk vrij tussen partijen overdraagbaar is en gebruikt mag worden;
10. De latende leverancier verschaft de voor een soepele overdracht van de dienstverlening noodzakelijke data, informatie en middelen aan de verkrijgende leverancier (of de uitbesteder). De latende leverancier mag geen beroep doen op intellectuele eigendomsrechten of de vertrouwelijkheid van informatie als dat beroep een soepele overdracht hindert;
11. De latende leverancier verleent een gebruiksrecht aan de uitbesteder voor zaken die in zijn eigendom zijn en nodig zijn om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen. De vergoeding daarvoor zou niet hoger moeten zijn dan wat hiervoor tijdens de looptijd van de overeenkomst (expliciet of impliciet) in rekening werd gebracht;
12. Bij een re-transitie is de latende leverancier niet verplicht haar interne procedures en werkinstructies (tenzij vastgelegd in een contractdocument, bijvoorbeeld het dossier afspraken en procedures) en interne (monitoring) tools en (rapportage) systemen en dergelijke over te dragen;

Nazorg

Ten vierde dient de nazorg en de financiën alvorens voldoende helder te zijn, zodat de continuïteit van de dienstverlening gedurende de re-transitie geborgd blijft en geen andere kosten dan afgesproken te verwachten zijn. Hierbij is het van belang dat:

13. De latende leverancier de medewerkers die betrokken zijn bij de dienstverlening (althans hun kennis en ervaring) beschikbaar houdt voor de uitvoering van de re-transitie;
14. Uitbesteder en latende leverancier bereiken overeenstemming over de periode van nazorg en ondersteuning (op basis van inspanningsverplichting) na afronding van de re-transitie;
15. Tenzij uitbesteder en verkrijgende leverancier c.q. latende leverancier anders bepalen is de afrekening bij een re-transitie op basis van 'time & material', bij voorkeur met een pla-

De klant wil beschikken over de noodzakelijke informatie; de latende leverancier zou liever nog wat verdienen en de relatie wat langer laten voortduren

- fond voor het budget (per fase) om het 'time & material'-model te beheersen. Partijen zullen samenwerken om de totale kosten voor re-transitie tot een minimum te beperken;
16. De latende leverancier onderscheidt tussen wat nodig is voor de re-transitie en wat daarvoor niet nodig is (bijvoorbeeld wat nodig is om de dienstverlening aan de uitbesteder af te bouwen) en beperkt het re-transitieplan tot wat voor de overdracht van de dienstverlening nodig is. Als de latende leverancier een extra vergoeding wenst, regelt hij dat in het kader van de beëindiging, niet in het kader van de re-transitie.

Fatsoenlijk

Maar bovenal kunnen bovengenoemde aandachtspunten uitsluitend in goede harmonie worden ingevuld wanneer partijen natuurlijk fatsoenlijk

met elkaar omgaan. En dat de bereidwilligheid getoond wordt om een gezamenlijk succes van zowel de transitie als re-transitie tot stand te brengen, ook wanneer regelmatig issues als gevolg van de complexiteit de kop op steken. Het is dan noodzakelijk dat:

17. Verkrijgende en latende leverancier spannen zich in om op een prettige wijze met elkaar en de uitbesteder samen te werken, ten behoeve van een soepele overdracht van de verantwoordelijkheden voor de dienstverlening, bij voorkeur middels overleggremia waarin ze allen betrokken zijn;
18. Latende en verkrijgende leverancier houden zich ook tijdens de transitie en re-transitie aan de richtlijnen van de uitbesteder inzake architectuur en beveiliging;
19. Latende noch verkrijgende leverancier zal medewerking aan de totstandkoming en uitvoering van het re-transitie plan opschorten indien zich een geschil voordoet;

Vergroten van het risicobewustzijn

Door de versnippering van de dienstverleningsportfolio en het toenemend aantal leveranciers is het moeilijk voor de uitbesteder om de risico's die samenhangen met het proces van re-transitie beheersbaar te houden. Tegelijk is het juist in die context van groot belang dat de overgang tussen leveranciers soepel en vlot verloopt. Doordat diensten meer en meer standaardiseren, kunnen contracten een kortere looptijd hebben. En zoals gezegd, zijn leveranciers nu eens de latende leverancier en later de verkrijgende leverancier. Een degelijk inzicht in de met re-transities samenhangende risico's op governance-, IT-, financieel, hr- en juridisch gebied is dus geen overbodige luxe. Het is daarom zaak, al bij het formuleren van de scope van de uitbesteding en de architectuur van de oplossing, rekening te houden met de risico's verbonden aan een re-transitie. Bij het aangaan van de relatie kan zo de lock-in worden beperkt en kunnen afspraken worden gemaakt over de re-transitie. De gedragscodes van het PON vormen daarbij nuttige aanwijzingen. Als uitbesteder en leverancier die richtlijnen onderdeel maken van hun contract, is het later makkelijker om elkaar bij de les te houden. Dan kan te zijner tijd de re-transitie makkelijker worden voorbereid en kan aan de potentiële aanbieders de informatie worden verstrekt die zij nodig hebben voor een degelijk aanbod (zonder irrealistische aannames).

Door ook van de bidders te verlangen dat zij zich naar die gedragscodes gedragen ontstaat een basis voor een heldere verdeling van verantwoordelijkheden. Zo draagt de latende leverancier dan de eindverantwoordelijkheid voor de afgesproken kwaliteit (inclusief servicelevels) van de (nog niet overgedragen) dienstverlening, totdat de uitbesteder of de verkrijgende leverancier de overdracht van de dienstverlening heeft geaccepteerd. Partijen maken dan ook afspraken over de mate waarin de kwaliteit van de dienstverlening gedurende de transitie en de re-transitie mag worden gecommitteerd.

Tot slot

Zo bieden de gedragscodes een basis voor heldere afspraken en uitgewerkte plannen en dus een goed startpunt van de onderlinge samenwerking. De 'Gedragscode Re-transitie' van PON benadrukt op basis van doelstellingen en uitgangspunten het gemeenschappelijke belang, de samenwerkings-

Wanneer de tegenstrijdige belangen helder worden geadresseerd, krijgen de gemeenschappelijke belangen meer ruimte

gezindheid, het continuïteitsaspect en het risicobewustzijn tussen partijen om gezamenlijk met de uitbesteder de kans van slagen van een transitie en re-transitie te maximaliseren. De 'Re-transitie Gedragscode' en de 'Gedragscode Overgang van werknemers' vormen weliswaar geen wettelijk kader, noch een contractuele verplichting, maar schetsen wel een ethische vorm van handelen c.q. normen en waarden die je hedendaags van elke professionele partij mag verwachten. En partijen kunnen hem wel onderdeel maken van hun contractuele regeling. Wij denken dat dat uiteindelijk alle betrokkenen ten goede komt.

Raymond van Gils (r.van.gils@quintgroup.com) is adviseur bij Quint Wellington Redwood en voorzitter van de PON Werkgroep Transitie.

Bart Reeken (bart.vanreeken@debrauw.com) is compagnon bij De Brauw Blackstone Westbroek en voorzitter van PON bestuur