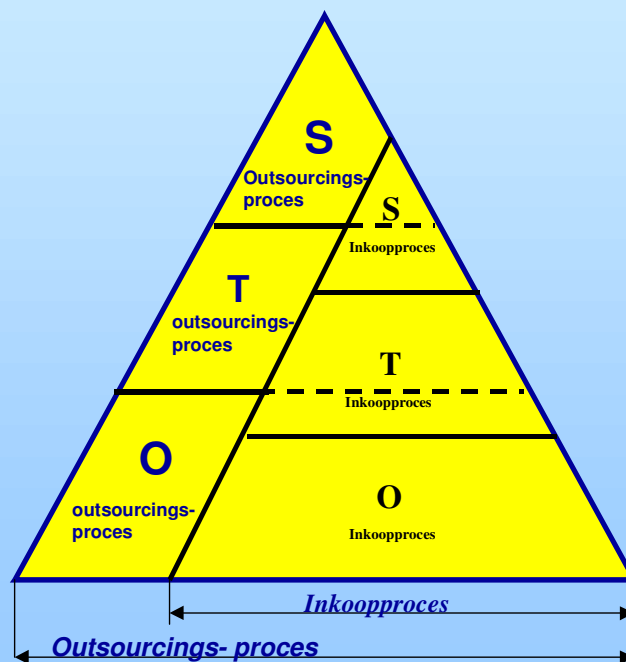


# *Het procesmatig uitvoeren van in-outsourcing*



## **Inleiding**

De aanleiding tot het schrijven van deze handleiding in-outsourcing is ontstaan tijdens een NEVI-NRI bijeenkomst waar de behoefte is besproken om in-outsourcing voor de inkoopfunctie te verduidelijken.

De trend tot het zich concentreren op kernactiviteiten bij organisaties leidt tot outsourcing.

Volgend uit de trend tot concentratie leidt de analyse “ wat dient te behoren tot de kernactiviteiten” tot insourcing

De samengestelde werkgroep is vanuit NEVI / NRI gestart en heeft aanvullende bijdragen van NEVI-leden en bedrijfsleven ontvangen en verwerkt.

De werkgroep en de medewerkers verwachten een bijdrage te hebben geleverd tot verduidelijking van in-outsourcing. De werkgroep doet de aanbeveling tot een procesmatige aanpak van de uitvoering van de in-outsourcings taken binnen het inkoop-proces.

De werkgroep spreekt een woord van dank uit aan allen die hebben bijgedragen aan de kennis, kunde en ervaring van werkgroepleden en medewerkers. Mede hierdoor is deze handleiding tot stand is gekomen. Een literatuurlijst is niet toegevoegd.

Werkgroep in-outsourcing Nevi / NRI 2001

voorzitter  
ing F.G.A. Weijers NRI

## **WERKGROEP IN-OUTSOURCING NEVI / NRI :**

J.H.M. Beneker NRI		Beneker Inkoop Services b.v.
F.B. Dijkman NRI		Philips Purchasing Services Nederland
N. Keller NRI		AVEBE b.a.
ing J. Looijenga NRI	(secr)	NIC Inkoop Facility B.V.
mr J.F.J.H. Moonen		Stichting Pensioenfonds ABP
Th. Mulder		Facilitair Bedrijf Fortis Nederland
ing F.G.A. Weijers NRI	(vz)	Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)

### **Medewerkenden aan deze werkgroep:**

mr R. Bosma		CSM Suiker bv
C. van Haastrecht NRI		Akzo Nobel Central Purchasing bv.
ing G. Knibbe		Philips Medical Systems (PMS)
ir A.A.M.M. Plattel		Edon
J. Snijder		Stork Concern Inkoop
R.B. Vermeer		Advisering & InterimManagement
ing P.J.J. van de Weijenberg		

## **INHOUDSOPGAVE**

**Hoofdstuk 1 - Algemeen**

**Hoofdstuk 2 - Het strategisch outsourcing-proces**

**Hoofdstuk 3 - Het tactisch outsourcing-proces**

**Hoofdstuk 4 - Het operationeel outsourcing-proces**

**Hoofdstuk 5 - Juridische aspecten**

**Hoofdstuk 6 - Sociaal plan**

**Bijlage 1: Sociaal plan**

**Bijlage 2: Controlelijst**

## **Hoofdstuk 1 - ALGEMEEN**

### **Inhoud**

- 1.1** : Definities
- 1.2** : De procesverschillen van outsourcing en inkoop
- 1.3** : De doorloop van ondernemings-processen
- 1.4** : De verschillen tussen outsourcing en uitbesteden nader verklaard
- 1.5** : Projectmatige uitvoering van outsourcings-processen
- 1.6** : De strategische en tactische/operationele inkoopfunctie nader verklaard
- 1.7** : U als lezer(es) van deze handleiding

## 1.1 Definities

De werkgroep heeft twee definities opgesteld welke zijn afgeleid van de definitie van Prof. Monczka (USA).

**Definitie Insourcing** : Het intern ontwikkelen van goederen en diensten die tot die tijd door een externe leverancier werden uitgevoerd. De doelstelling hiervan is de vakbekwaamheid op te bouwen welke de organisatie in staat stelt om concurrentievoordeel op te bouwen.

**Definitie Outsourcing** : Het maken van een bewuste keuze door een organisatie om bedrijfsmiddelen, infrastructuur, mensen, kennis en kunde buiten de organisatie te plaatsen met als doel:

- om de daarbij vrijkomende middelen aan te wenden ter verbetering van de concurrentiekracht en/of te investeren in activiteiten die leiden tot verhoging van de return on investment;
- of omdat zij niet langer passen in de missie, visie en strategie van de organisatie.

*N.B. Outsourcing is wezenlijk anders dan uitbesteden (zie schema "C").*

**Definitie uitbesteden** : Het door eenvoudige procesgang door derden kunnen laten uitvoeren van algemene werkzaamheden welke ondersteunend zijn aan de organisatie.

Met deze definities is het verschil tussen insourcing en outsourcing weergegeven. In de uitwerking van deze handleiding zal verder worden gesproken over outsourcing omdat de processen in wezen gelijkwaardig dienen te worden uitgevoerd.

In de literatuur van het Inkoopproces wordt gesproken over strategische, tactische en operationele inkoop. Om het belang van Inkoop in outsourcing-processen weer te geven, is door de werkgroep gekozen om de beschrijving van outsourcing weer te geven op basis van een strategisch, tactisch en operationeel outsourcing-proces. Voor de lezer is het van belang zich voortdurend deze begrippen te realiseren. *Niet het inkoopproces wordt beschreven maar de toegevoegde waarde van de inkoopfunctie in een outsourcing-proces.*

## 1.2 De procesverschillen van outsourcing en inkoop

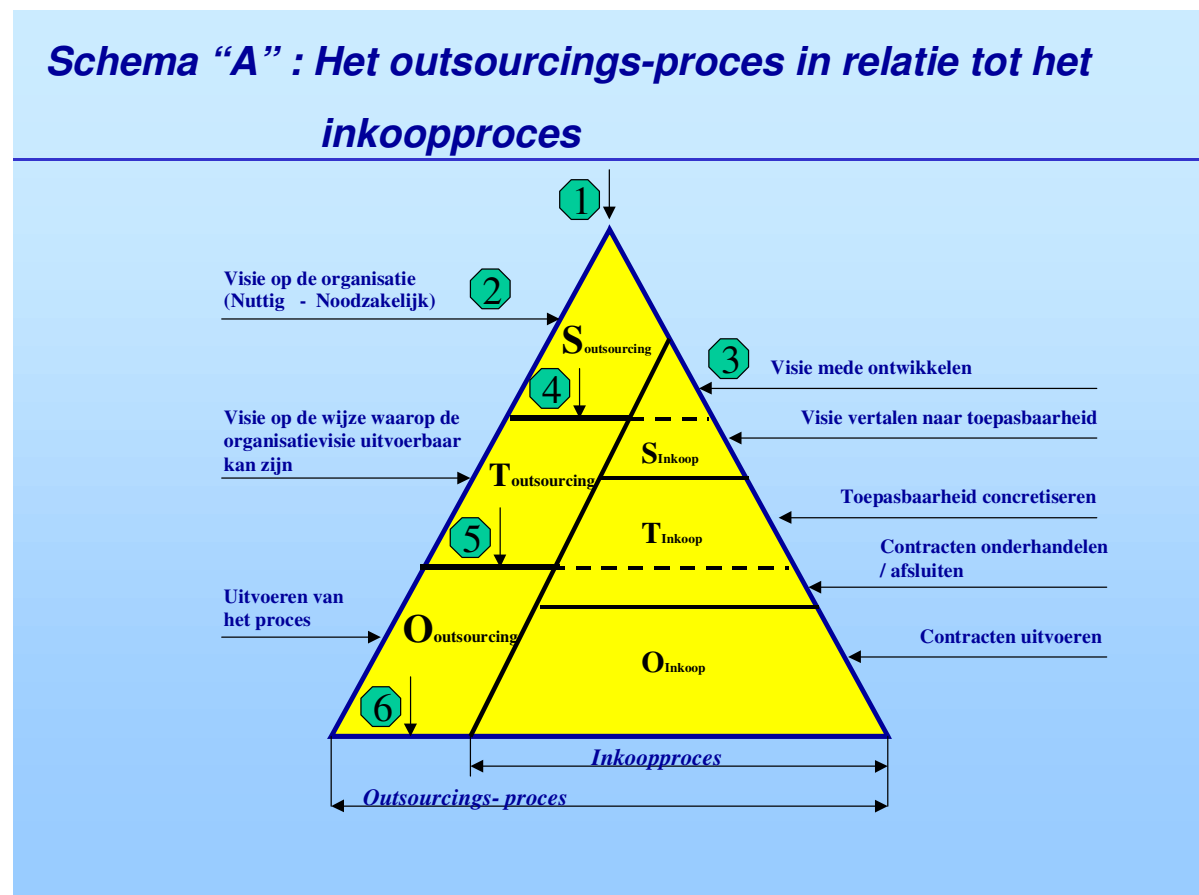
Schema "A" geeft de outsourcing-processen en de inkoopprocessen weer. De verschoven processen geven aan dat de outsourcing-processen van een hogere abstractie zijn dan de inkoopprocessen.

Het is van belang de verschoven driehoeken goed te onderscheiden. De rechter driehoek geeft het inkoopproces weer onderscheiden in strategische, tactische en operationele inkoop. De linker driehoek geeft het outsourcing-proces aan onderscheiden in strategische, tactische en operationele uitvoering, echter in een verschoven positie ten opzichte van het inkoopproces waardoor de deelname van de inkoopfunctie in het outsourcing-proces inzichtelijk wordt.

De strategische inkoopfunctie is inzetbaar in zowel het strategische als het tactische outsourcing-proces. De tactische inkoopfunctie is inzetbaar in het tactische en het operationele outsourcing-proces. De operationele inkoopfunctie is inzetbaar in het operationele outsourcing-proces.

In het tactische outsourcing-proces is zowel de strategische als de tactische inkoopfunctie inzetbaar. In het operationele outsourcing-proces is zowel de tactische als de operationele inkoopfunctie inzetbaar.

De inzetbaarheid wordt bepaald door de complexiteit van de outsourcing (zie hiervoor schema "C").

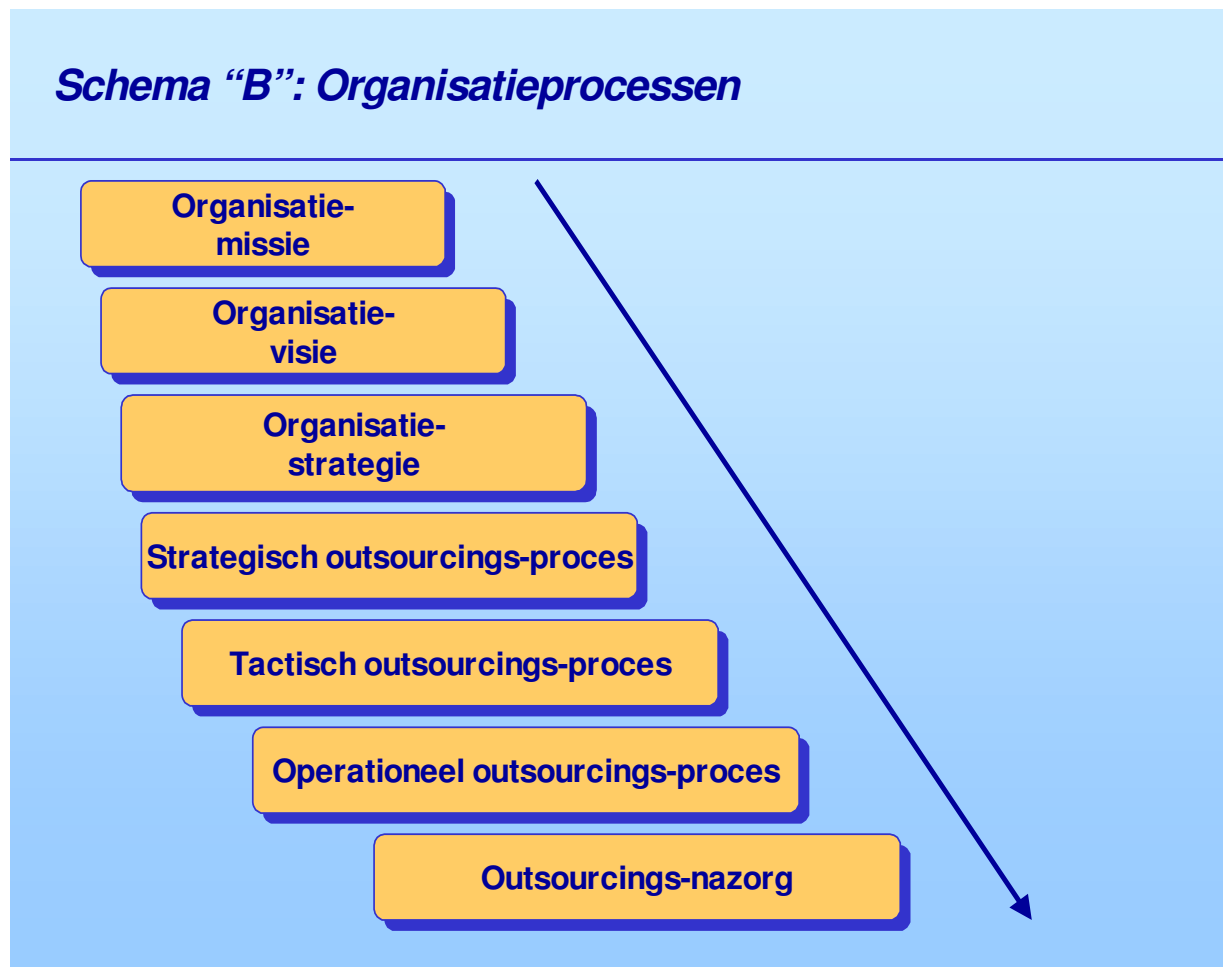


Naast de driehoeken zijn de taken benoemd die in de processen plaatsvinden. De inkooptaken rechts naast de inkoopdriehoek dragen bij aan de taken van het outsourcing-proces zoals weergegeven links van de outsourcing-driehoek. De in de driehoeken weergegeven nummers geven aan de overgangs-, besluit- en opdrachtmomenten in het proces en worden hierna benoemd.

1. De start van het strategische outsourcing-proces is de strategienota van een organisatie vertalen naar jaarplan en meerjarenplanning, waarin nut en noodzaak van outsourcing-processen worden gewogen.
2. Dit is het strategische outsourcing-proces waarin enkel visie wordt ontwikkeld om nut en noodzaak van een outsourcing-proces vast te stellen en op tactisch niveau te laten toetsen.
3. Dit is het topje van het strategisch inkoopproces waarbij het gewenst, zo niet noodzakelijk is, dat de hoogst beschikbare inkoopfunctie deelneemt aan het strategische outsourcing-proces.
4. Het resultaat van het strategische outsourcing-proces is dat het management van een organisatie (strategisch projectteam) de opdracht geeft aan een volgend team (tactische team) om te toetsen of een outsourcing-proces, dat het management nuttig en/of noodzakelijk acht, uitvoerbaar kan zijn.
5. De grensovergang van het tactische- naar het operationele outsourcing-proces is dat het management van een organisatie en de betrokken organisatie-afdelingen de nuttig en/of noodzakelijk geachte outsourcing uitvoerbaar achten en kunnen realiseren.
6. Het einde van het operationele outsourcing-proces is de overdracht van het gerealiseerde outsourcing-proces aan de nieuwe eigenaren, zijnde de budgethouders, welke de beheerders en uitvoerders van de gerealiseerde outsourcing zijn.

### 1.3 De doorloop van de ondernemingsprocessen

In schema “B” zijn de organisatieprocessen van organisatie-missie tot en met outsourcing-nazorg aangegeven.



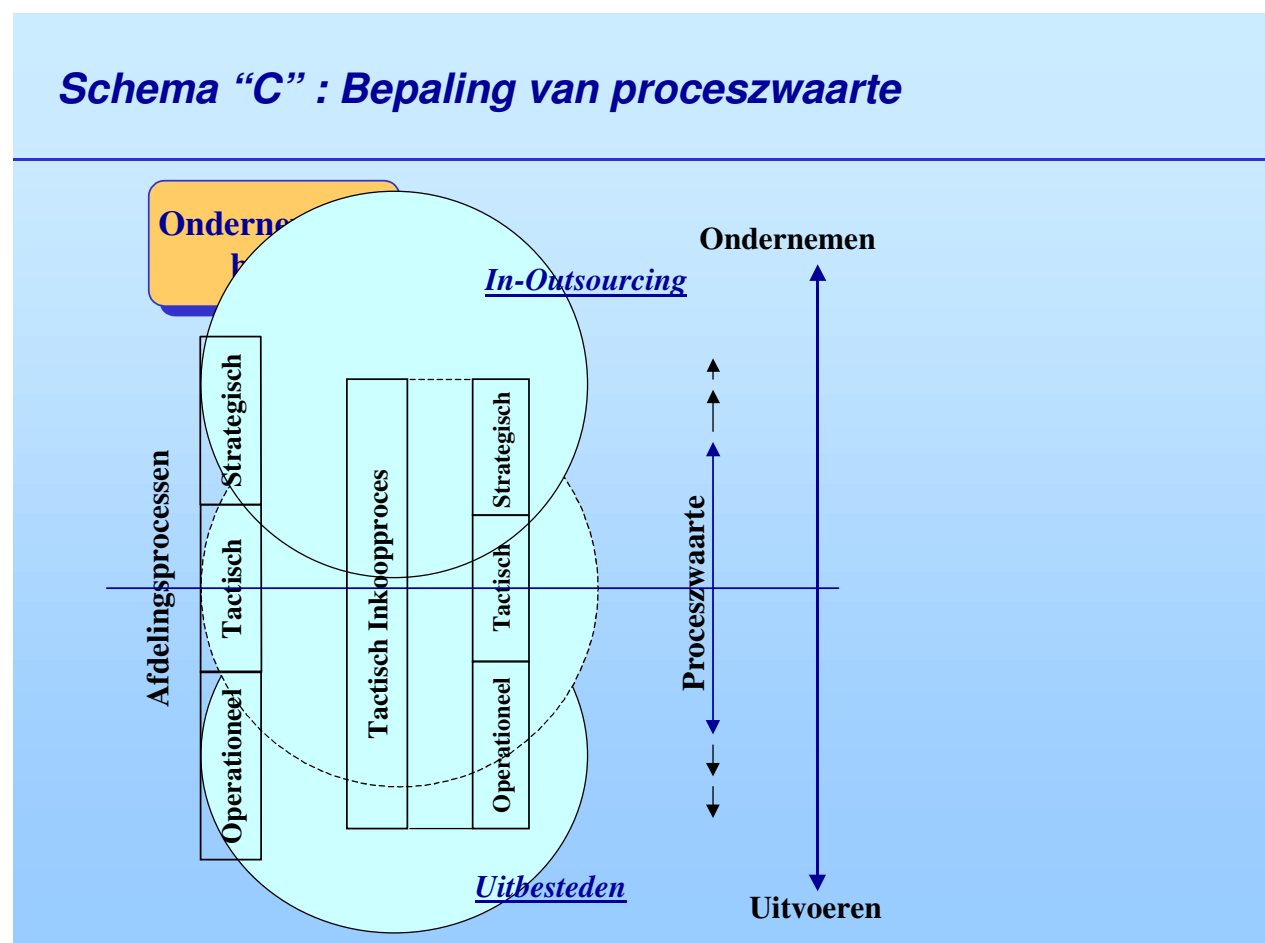
De missie van een organisatie geeft haar bestaansrecht aan. De visie van een organisatie geeft aan welke doelstellingen de organisatie heeft om haar bestaansrecht te continueren. De strategie van een organisatie bepaalt hoe de organisatie haar doelstellingen wil bereiken. Eén van de “hoe” acties kan het uitvoeren van een outsourcing-proces zijn. Van belang hierbij is dit uit te voeren op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Na de operationele uitvoering is het van belang de continuïteit van het bereikte doel te borgen door nazorg.

## 1.4 De verschillen tussen outsourcing en uitbesteden nader verklaard

Schema "C" geeft de scheiding weer tussen ondernemen en uitvoeren, tussen strategisch en operationeel om daarmee op basis van de proceszwaarte te bepalen of sprake is van outsourcing of uitbesteden.

Uitbesteden acht de werkgroep niet anders dan ieder normaal uit te voeren inkoopactiviteit. Outsourcen is een activiteit welke multifunctioneel in een organisatie dient te worden uitgevoerd.

Het inkoopproces is binnen de meeste ondernemingen een tactisch proces. Dit tactische inkoopproces is te onderscheiden in een strategische, tactische en operationele component.



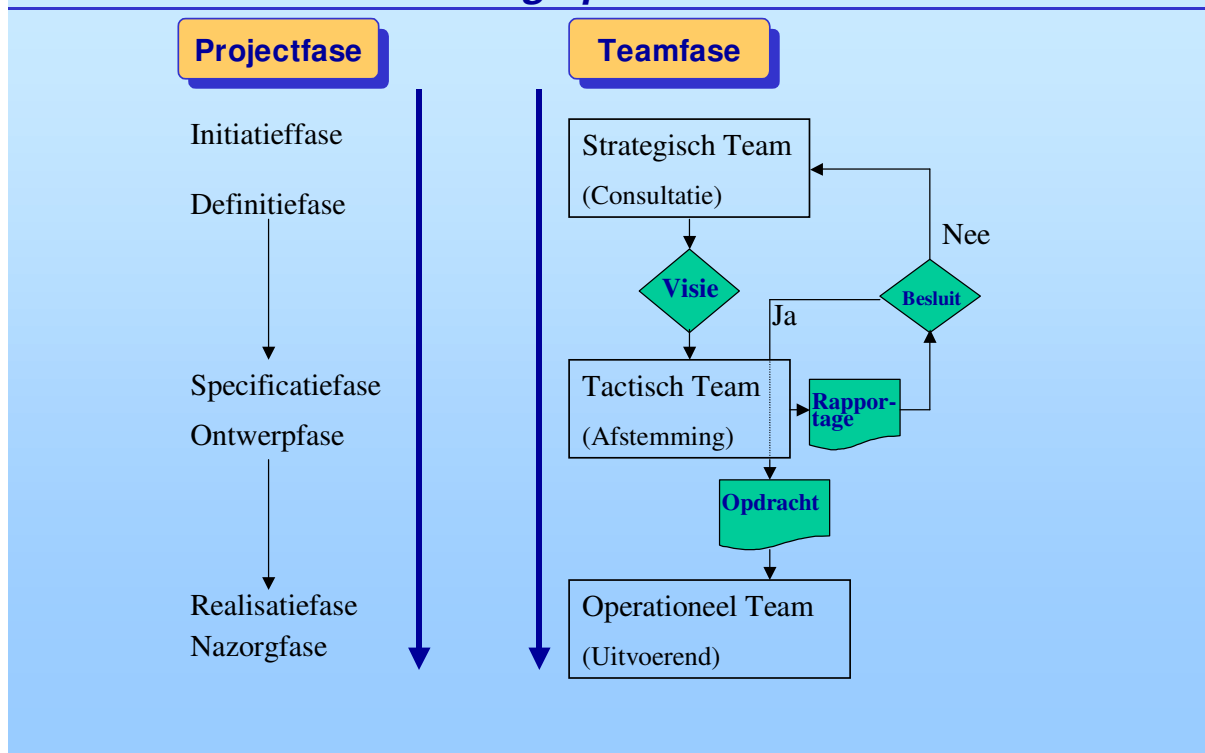
De cirkels kunnen worden gebruikt om de plaats te bepalen voor de zwaarte van een outsourcing-proces. Evenzo kunnen de cirkels worden gezien als waar "de bal" komt te liggen voor de uitvoering van een van de processen op strategisch, tactisch of operationeel niveau binnen het inkoopproces.

## 1.5 Projectmatige uitvoering van de outsourcings-processen

Schema "D" geeft weer hoe een outsourcings-proces projectmatig uitgevoerd kan worden

- Het Strategisch team  
Consultatie in initiatief- en definitiefase
- Het Tactisch team  
Afstemming in de specificatie- en ontwerpfase
- Het Operationeel team  
Uitvoering in de realisatie- en nazorgfase

### Schema "D" : Projectmatige uitvoering van een outsourcings-proces



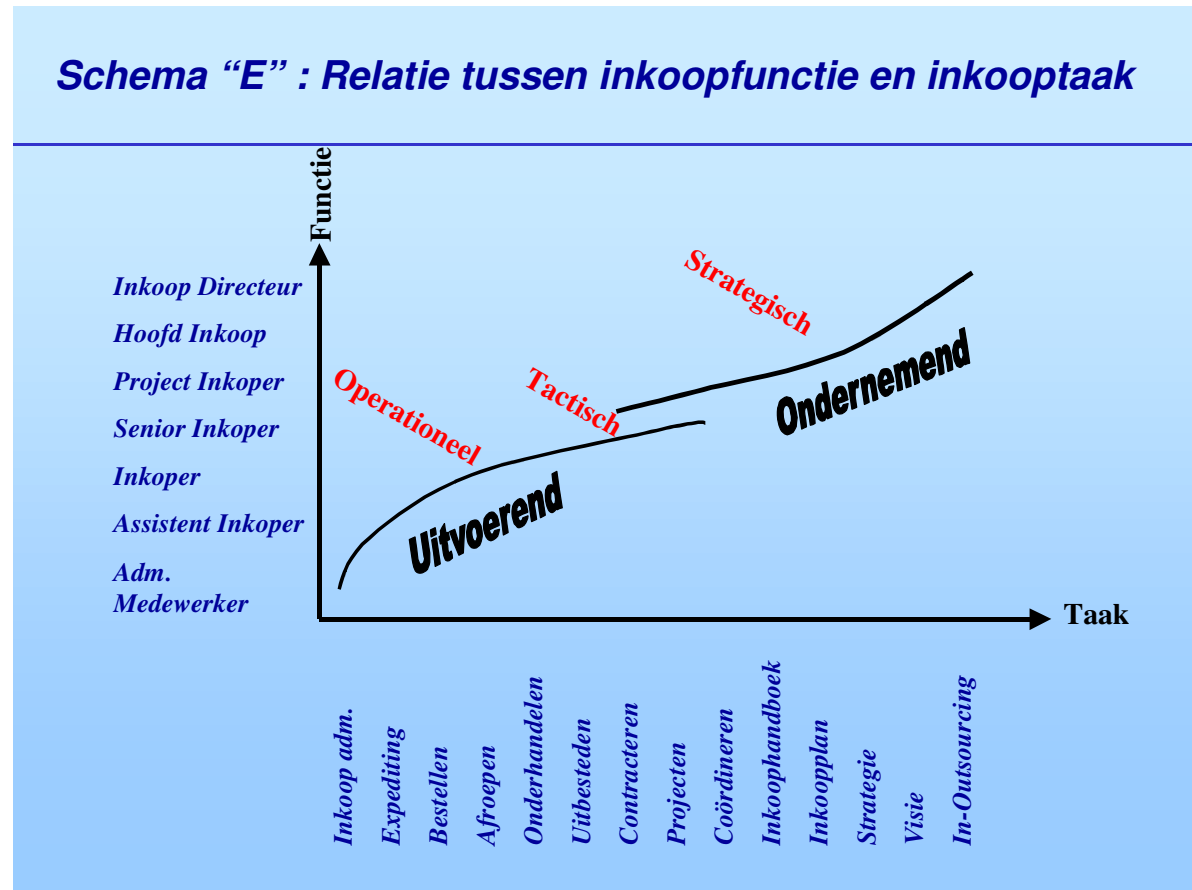
Bij een projectmatige aanpak van een outsourcings-proces wordt iedere fase afgesloten met een eindrapportage en een aanvraag voor een volgende fase waarbij doelstelling, mensen en middelen zijn aangegeven.

Door deze werkwijze wordt steeds bepaald uit welke functies een team dient te bestaan om in iedere fase de doelstelling tijdig te kunnen behalen met de daarbij toegekende middelen.

## 1.6 De strategische en tactische/operationele inkoopfunctie nader verklaard

Schema "E" geeft aan de verhoudingen tussen functie en taakverantwoordelijkheid en tussen uitvoerend en ondernemend werkzame inkopers.

Vanuit welke kennis, kunde en ervaring een inkoper zich gaat bekwamen in de inkoopfunctie bepaalt in grote mate tot welk niveau deze ontwikkeling mogelijk is.



De ontwikkeling van inkopers is mede afhankelijk van waar men start in een inkoopfunctie. Vanuit administratief uitvoerend tot tactisch uitvoerend of vanuit tactisch naar strategisch ondernemend. Het is noodzakelijk om de tactische-strategische inkoper in het strategische en tactische outsourcingsteam te laten acteren. De operationele-tactische inkoper kan het operationele outsourcingproces in principe uitvoeren als ieder ander inkoopproces.

Tussen de lijn uitvoerend en ondernemend zit het belang van overdracht om de inkoopfunctie in alle processen betrokken te houden en te laten bijdragen aan het behalen van de organisatie-doelstellingen.

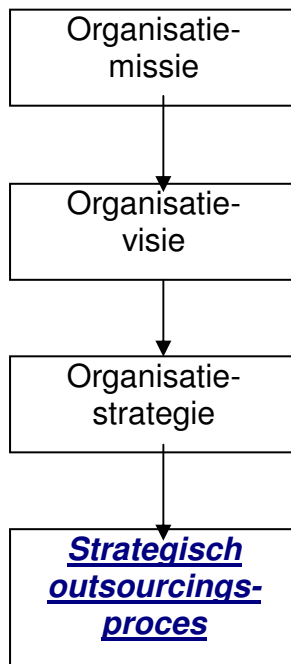
## **1.7 U als lezer(es) van deze publicatie**

De NEVI-NRI werkgroep heeft deze publicatie opgesteld met het doel de directies van ondernemingen en de strategisch, tactisch en operationeel werkzame (inkoop)-medewerkers in organisaties te bereiken mede omdat ieder outsourcingtraject leidt tot inkoopactiviteit.

De werkgroep laat het aan u om de definities, aanbevelingen en conclusies verbonden aan een outsourcing-proces toe te passen in het belang van uw organisatie. De mate van toepasbaarheid is afhankelijk van de aard en de omvang van uw organisatie. De mate waarin de inkoopfunctie professioneel is opgenomen in de bedrijfsprocessen van uw organisatie met de daarbij behorende bevoegdheden, bepaalt uw succes in een outsourcing-proces.

De kennis, kunde en ervaring welke worden toegepast in een outsourcing-proces zijn toepasbaar in ieder ander inkoopproces.

# ***Strategisch outsourcings- proces***



## **Hoofdstuk 2 – HET STRATEGISCH OUTSOURCINGS-PROCES**

### **Inhoud**

- 2.1** : Inleiding
- 2.2** : Definitie strategisch outsourcing-proces
- 2.3** : Visie op wat mogelijk voor outsourcing in aanmerking komt
  - 2.3.1 : Onderscheid naar organisatie-procesniveau
  - 2.3.2 : Onderscheid naar uitvoerend vermogen
  - 2.3.3 : Onderscheid naar kernactiviteiten
  - 2.3.4 : Onderscheid naar organisatie-specifieke onderwerpen
  - 2.3.5 : Onderscheid naar nieuwe ontwikkelingen
- 2.4** : Hulpmiddelen op de visie
  - 2.4.1 : Voor en nadelen
  - 2.4.2 : 8-S Model
  - 2.4.3 : specifieke afwegingen
- 2.5** : Strategische inkoopfunctie in het strategisch outsourcing-proces
- 2.6** : Strategisch inkoopproces in het strategisch outsourcing-proces
  - 2.6.1: Het inkoop management-proces in het strategisch outsourcing-proces
- 2.7** : Algemene aspecten
  - 2.7.1 : Betrokkenen en de betrokkenheid
  - 2.7.2 : Voorwaarden
- 2.8** : Aandachtspunten
- 2.9** : Opdracht tot toetsing van de visie
- 2.10** : Eisen aan de rapportage van het tactisch outsourcing-team
- 2.11** : Besluitvorming en opdracht aan het tactisch team tot realisatie
- 2.12** : Conclusie

## 2.1 Inleiding

Vanuit de missie en visie van een organisatie wordt de strategie bepaald hoe de organisatiedoelstellingen bereikt kunnen worden. Outsourcing kan een van de strategieën zijn die worden ingezet om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

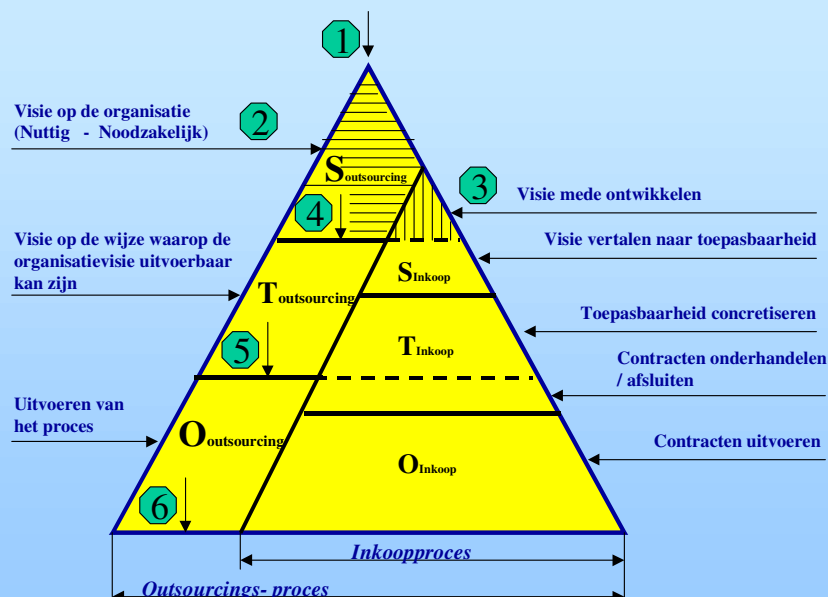
In het strategisch outsourcings-proces wordt de visie ontwikkeld om nut en noodzaak van een outsourcings-proces vast te stellen en op tactisch niveau te laten toetsen. In literatuur over outsourcing wordt vaak de inzet van de inkoopfunctie in outsourcings-processen niet of onvoldoende beschreven en niet systematisch behandeld. De inkoopfunctie kan daardoor niet tijdig worden ingezet in het strategisch outsourcings-team. Het is niet functioneel als de inkoopfunctie als activiteit aan het eind van een besluitvormingstraject wordt ingezet. De inkoopfunctie dient evenals andere bedrijfsfuncties een bijdrage te leveren in een besluitvormingstraject wanneer op strategisch niveau de visie en strategie worden ontwikkeld.

## 2.2 Definitie strategisch outsourcings-proces

Het strategisch outsourcings-proces omvat alle handelingen die voortvloeien uit de ondernemingsstrategie om een visie te ontwikkelen welke zaken en diensten door outsourcing kunnen bijdragen aan het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen.

In dit hoofdstuk wordt het strategisch outsourcings-proces besproken. De relatie met de inkoopprocessen in het outsourcings-proces staat afgebeeld in schema "A" zoals beschreven in hoofdstuk 1.

### Schema "A" : Plaats van het strategisch outsourcings-proces

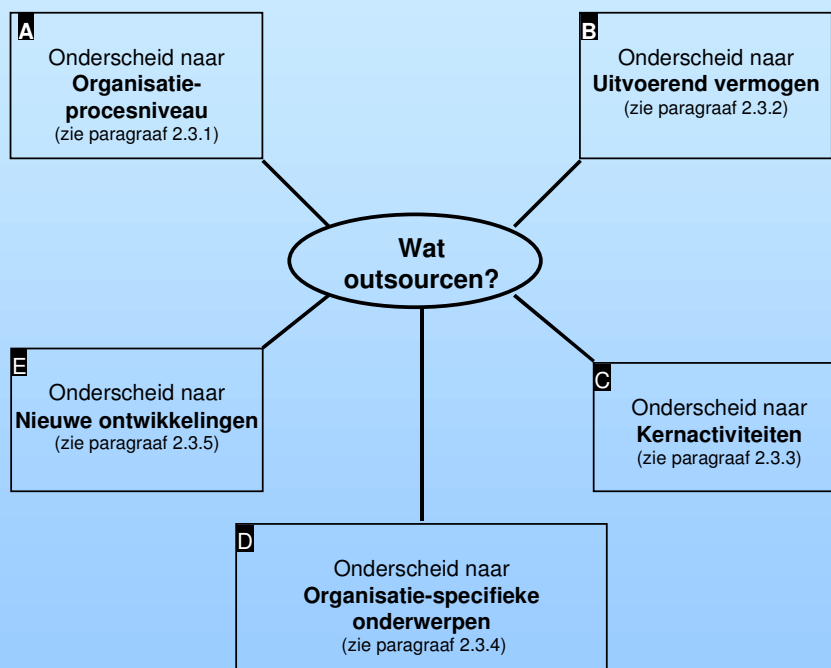


## 2.3 Visie op wat mogelijk voor outsourcing in aanmerking komt

Om te bepalen wat voor outsourcing in aanmerking kan komen is er onderscheid naar:

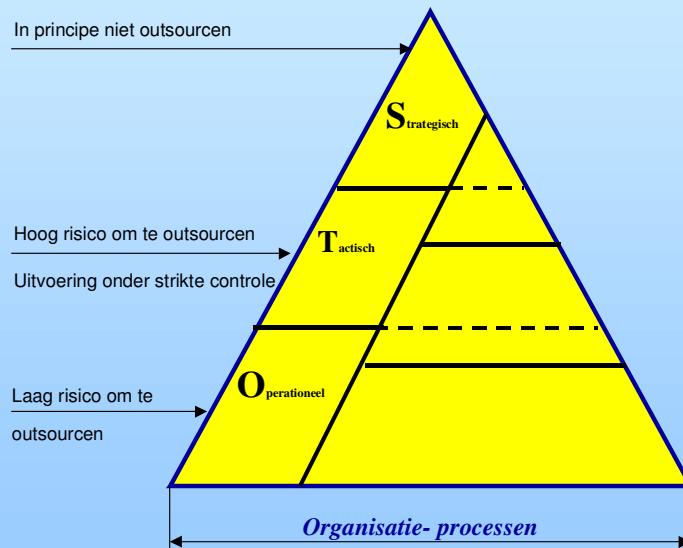
- A : organisatie-procesniveau: operationele, tactische en strategische processen
- B : uitvoerend vermogen
- C : kernactiviteiten en niet-kernactiviteiten
- D : specifieke onderwerpen en algemene onderwerpen
- E : naar bestaande omgeving en nieuwe (technologische) ontwikkelingen

### **Schema "F" : Onderscheid naar wat te outsourcen**



### 2.3.1 Onderscheid naar bedrijfsproces-niveau ( A )

#### *Schema "G" : onderscheid naar procesniveau*



Niveaus voor outsourcing zijn:

#### **Strategische bedrijfsprocessen**

Deze processen in principe niet outsourcen. Bij outsourcing van deze processen kan (wordt) de zeggenschap en beheer over organisatiedelen en de bedrijfsvoering definitief uit handen gegeven (worden).

#### **Tactische bedrijfsprocessen**

Deze processen leveren een hoog risico op. Alleen outsourcen na zeer zorgvuldige overweging en vervolgens de uitvoering laten plaatsvinden onder strikte controle.

#### **Operationele bedrijfsprocessen**

De operationele bedrijfsprocessen komen met minder risico's voor outsourcing in aanmerking. Om deze bedrijfsprocessen goed te beheersen wordt aanbevolen hier "Service Level Agreements (SLA)" voor af te sluiten. Zie hiervoor verder het tactisch outsourcing-proces.

### 2.3.2 Onderscheid naar uitvoerend vermogen ( B )

Er kan onderscheid worden gemaakt in activiteiten die goed of zelfs excellent worden uitgevoerd en activiteiten die problematisch zijn. Hoe lager het uitvoerend vermogen des te meer reden om het voor outsourcing in aanmerking te laten komen. Het verband met kernactiviteiten wordt weergegeven in paragraaf 2.4.3.

### 2.3.3 Onderscheid naar kernactiviteiten ( C )

Wat kernactiviteiten zijn en wat niet-kernactiviteiten zijn wordt mede bepaald door de vraag in hoeverre de activiteit een bron van "winst" en "langdurig concurrentievoordeel" is. Zo zal de salarisadministratie van een drukkerij geen kernactiviteit zijn. Maar kennis en ervaring van een specifieke drukmethode kunnen juist een kernactiviteit zijn.

Bij niet-kernactiviteiten (welke geen onderscheidend lange termijn voordeel opleveren) ligt outsourcing voor de hand. Maar het is geen automatisme, zie hiervoor de andere overwegingen. Een veel gehoorde uitspraak is dat kernactiviteiten niet voor outsourcing in aanmerking komen. Dit is echter maar ten dele waar. Onder bepaalde omstandigheden is het outsourcen van kernactiviteiten te overwegen. Zie hiervoor paragraaf 2.4.3. In de loop van de tijd kunnen kernactiviteiten wijzigen. Wat vandaag geen kernactiviteit is kan dat op termijn wel zijn en andersom.

### 2.3.4 Onderscheid naar organisatie-specifieke onderwerpen ( D )

#### **Schema "H" : Strategische opties voor outsourcing**

Uitvoerend vermogen	Goed	Outsourcen bij grote (kosten)voordelen	In eigen huis houden: - winst genereren - verhogen marktaandeel
		Zelf doen: Investeren als er zakelijke voordelen zijn	
Slecht	Laag	Outsourcen vanwege: - kostenbesparing - kwaliteitsverbetering	In eigen huis houden en verbeteren: - investeren indien nodig - outsourcen
		Hoog	
		Belang van de kernactiviteit: bron van competitief voordeel	

Van belang is om een onderscheid te maken welke onderwerpen specifiek met de organisatie te maken hebben en dus uniek zijn en welke meer algemeen van aard zijn. Voor een bedrijfsspecifieke ontwikkeling moet de kennis en ervaring worden overgedragen aan de outsourcings-leverancier. Ook bij eventuele wisseling van leverancier wordt deze kennis en ervaring weer overgedragen met alle daarbij behorende risico's. Onmogelijk is het niet maar het is wel een factor welke het outsourcings-proces compliceert en minder aantrekkelijk maakt. Gemakkelijker is het met algemene onderwerpen. Dit betreft bijvoorbeeld het onderhouden van een bekend type database of netwerk. Vaak is bij een outsourcings-leverancier meer en diepgaander kennis aanwezig en zal deze door de schaalgrootte minder kwetsbaar zijn. Hier kan outsourcing voordelen hebben.

### **2.3.5 Onderscheid naar nieuwe ontwikkelingen ( E )**

Voor het outsourcen kan een onderscheid worden gemaakt naar de bestaande omgeving of nieuwe ontwikkelingen. Een organisatie wil bijvoorbeeld overschakelen naar een client-server architectuur maar de oude mainframe omgeving blijft nog enkele jaren operationeel. In dit geval kan er voor worden gekozen de oude omgeving te outsourcen en met het eigen personeel de nieuwe ontwikkelingen te gaan uitvoeren. Immers de oude situatie is stabiel en goed te definiëren. Hierdoor is dit voorbeeld in principe geschikt voor outsourcing.

In dit voorbeeld kan er gesproken worden van versnelde productontwikkeling. Immers het eigen personeel wordt hiervoor vrijgemaakt en heeft geen "zorgen" meer voor de oude omgeving.

## **2.4 Hulpmiddelen op de visie**

In dit hoofdstuk worden enige hulpmiddelen aangereikt om een visie te kunnen ontwikkelen. Allereerst wordt een groot aantal voor- en nadelen genoemd. Vervolgens vanuit welke invalshoeken er naar kan worden gekeken met de (van de organisatiedoelen afgeleide) vraagstelling "wat kan voor outsourcing in aanmerking komen?". Ten slotte wordt een handvat aangegeven door middel van het 8-S-model en enkele specifieke afwegingen.

### **2.4.1 Voor- en nadelen**

Ten aanzien van Outsourcing zijn de voor- en nadelen te onderscheiden in:

- a. Financiën
- b. Kwaliteit
- c. Techniek
- d. Organisatie
- e. Management
- f. Personeel
- g. Flexibiliteit

Dit onderscheid kan worden uitgewerkt in onder andere de volgende voor- en nadelen:

#### **a. Financiële argumenten**

Voordelen:

- het variabel maken van de vaste kosten;
- het eenmalig verkrijgen van financiële middelen door verkoop van middelen;
- het proces wordt voor de klant goedkoper door economische schaalvoordelen, rationalisatie en standaardisatie bij de outsourcing-organisatie.

Nadelen:

- fors hogere prijzen voor niet geplande of niet in de architectuur van de outsourcing-organisatie passende services: “bezint eer gij begint” en “bij twijfel niet inhalen”;
- het venijn zit in de staart: outsourcing-overeenkomsten worden vaak na enkele jaren, als de organisatie steeds meer afhankelijk is geworden van de outsourcing-dienstverlener, pas echt duur door het langdurige karakter hiervan.

#### **b. Kwaliteits argumenten**

Voordelen:

- snel verbeteren van de kwaliteit van een niet goed functionerende afdeling;
- het ter beschikking krijgen van kennis en technologie die men vóór outsourcing veel moeilijker kon verwerven omdat men er zelf het volume of de middelen niet voor (over) had.

Nadelen:

- het moeten delen van technologievoordelen met concurrenten die bij dezelfde outsourcing-dienstverlener een overeenkomst hebben;
- het niet kunnen uitgeven van licentie of verkoop van patent, octrooi en co-makership.

#### **c. Technische argumenten**

Voordeel:

- gebruik maken van externe expertise en content

Nadeel:

- beperkt beslissingsrecht over toekomstige technische infrastructuur.

#### **d. Organisatorische argumenten**

Voordeel:

- bij een grotere omvang van een outsourcing-organisatie kan het personeel beter in staat zijn om flexibeler en goedkoper de verwerkingspiek weg te werken.

### e. Management argumenten

Voordelen:

- het management kan/wil zich niet bezig houden met bepaalde vraagstukken. Dit kan als reden hebben 'onmacht' of 'geen capaciteit / tijd' om zich te kunnen concentreren op belangrijker zaken (kernactiviteiten) die aandacht behoeven;
- de manager kan weer manager zijn;
- het vergemakkelijken van fusies of splitsingen.

Nadelen:

- indien de organisatie de outsourcing na verloop van tijd wil terugdraaien door insourcing dan kan dit complex blijken te zijn;
- wellicht wordt het proces steeds meer van strategische waarde. Hierdoor wordt het outsourcen minder aantrekkelijk;
- tijdens fusies of het maken van strategische allianties kunnen bepaalde functies maar beter nog even in eigen beheer worden gehouden.

### f. Personele argumenten

Voordelen:

- flexibel maken personele inzet;
- meer kansen bieden aan personeel dan tot de mogelijkheden van de eigen organisatie behoort.

Nadelen:

- personeel raakt tijdens het outsourcing-proces gedemotiveerd;
- op korte termijn een aanzienlijke hoeveelheid extra inspanning van specialisten;
- outsourcing-processen worden zorgvuldig door de Ondernemings Raad (OR) gewogen (al dan niet met extern advies) en vergen de daarvoor benodigde tijd.

### g. Flexibiliteit

Voordeel:

- diensten en producten zijn flexibel af te nemen binnen de afgesproken inzet zodat minder tussenvorraden worden opgebouwd.

Nadeel:

- latente behoeften worden sneller / gemakkelijker ingevuld en daardoor kunnen de kosten stijgen.

## 2.4.2 8-S model

Aanpak van het outsourcing-vraagstuk met behulp van het 8-S-model.

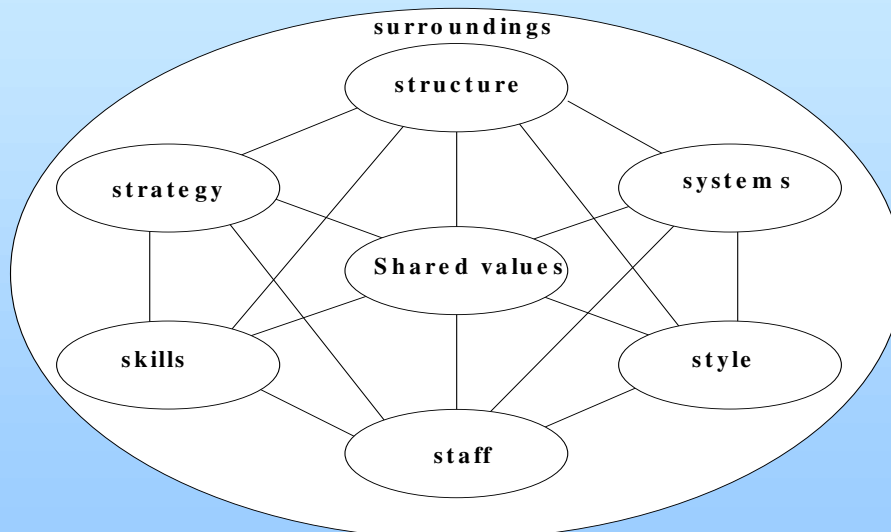
In paragraaf 2.3 is beschreven welke invalshoeken er zijn om de vraag te beantwoorden: "Wat kan in aanmerking komen voor outsourcing?". Dit gecombineerd met de voor- en nadelen maakt de analyse en de uiteindelijke keuze complex. Er kan op strategisch niveau wel besloten worden tot outsourcing over te gaan, maar is de eigen organisatie als geheel daar wel klaar voor?

Om dit uit te zoeken dient het strategisch outsourcing-team zich in de organisatie te verdiepen.

Een situatie-analyse van de organisatie geeft niet alleen een beeld van de mogelijkheden of onmogelijkheden met betrekking tot outsourcing, maar de verkregen informatie is bruikbaar als basis voor het opstellen van een Programma van Eisen en/of Plan van Aanpak. Dat laatste natuurlijk alleen als outsourcing binnen de organisatie tot de mogelijkheden blijkt te behoren.

Het is praktisch om de situatie-analyse uit te voeren aan de hand van het onderstaande 8-S model, een afgeleide van het 7-S model van McKinsey.

### ***Schema "1" : 8-S Model***



Aan de hand van het 8-S model kan per 'S' bekeken worden hoe de organisatie op enig moment opereert. Aan de hand van deze informatie kan de complexiteit van een mogelijke outsourcing bepaald worden. Bij welke 'S(en)' zitten mogelijke knelpunten? Op welke 'S(en)' heeft de outsourcing geen of de meeste invloed? Waar kan 'het creëren van draagvlak' mogelijk een probleem worden? Dit zijn vragen die inzichtelijk worden aan de hand van toepassing van het 8-S model. Dit model wordt per 'S' belicht.

### Shared values

Het aspect cultuur is uitermate belangrijk bij het vraagstuk van outsourcing. Onderzoek naar deze 'S' moet een representatief beeld geven van de cultuur die heerst binnen de organisatie. Voor het Programma van Eisen is dit punt uitermate belangrijk. De cultuur van de te selecteren leverancier dient immers aan te sluiten op de cultuur van de organisatie. De interne klantengroepen zullen immers met de leveranciers moeten communiceren over de eisen, wensen, onderhoud en beheer. Zonder goede afstemming van de cultuurverschillen zal de weerstand tegen de outsourcing vanuit de organisatie kunnen groeien. Weerstand tegen outsourcing binnen de organisatie is fnuikend en biedt de leverancier geen kans haar werk goed te doen.

### Skills

Bepaal welke kennis en vaardigheden binnen de organisatie aanwezig zijn. Bepaal vervolgens welke kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn voor outsourcing. Dit is een primaire eis bij de leveranciersselectie. De leverancier moet deze namelijk minimaal bezitten om op een kwalitatief goede manier de werkzaamheden te kunnen verrichten.

### Structure

Maak de aanwezige structuur, processen, procedures en werkinstructies inzichtelijk. Beoordeel vervolgens wat hiervan relevant is voor het outsourceings-vraagstuk. Probeer helder te krijgen wie (bedrijfsonderdelen) betrokken dienen te worden. Moeten er klankbordgroepen of klantgroepen geformeerd worden? Wie zijn functioneel beheerders en wie interne opdrachtgevers? Wat is de organisatorische en service impact van outsourcing? Wat zullen de procedurele veranderingen zijn?

### Staff

Inventariseer de kwaliteiten van het personeel. Probeer sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te analyseren. Bepaal vervolgens de sterke kansen en bedreigingen. Deze informatie helpt bij een mogelijke keuze wat voor outsourcing in aanmerking kan komen. Indien de outsourcing impliceert dat een deel van het eigen personeel overgenomen zal worden door de leverancier dan dient vooraf overleg en afstemming hieromtrent gevoerd te worden (zie hoofdstuk 6, sociaal plan). Dit heeft een nauwe relatie met 'shared values'. Bij een eventuele overname van personeel moet de organisatie er zeker van zijn dat zij zullen passen in de organisatie van de leverancier. Voorts kunnen bij dit punt o.a. de volgende vragen gesteld worden: Hoe is het draagvlak en bereidheid bij het eigen personeel? Hoe wordt het organisatieproces momenteel geleid en uitgevoerd? Sluit de huidige afdeling voldoende aan op de ontwikkelingen?

### Style

Bij dit punt is het van belang om te weten hoe de wijze van werken is binnen de organisatie. Is dit bureaucratisch, procedureel, formeel of informeel? Een leverancier die bekend staat om haar informele benadering en werkwijze zal niet aansluiten bij een formele organisatie.

### Systems

Hoe is de architectuur-omgeving. Met welk platform en welke database wordt er gewerkt? Wat voor methoden en technieken worden er binnen de organisatie gehanteerd en volgens welke standaard wordt er gewerkt? Dit bepaalt mede de noodzakelijke geachte kennis van de leverancier. Welke technische verandering kan mogelijk verwacht worden?

### Strategy

Dit punt kan in een eerder stadium zijn geïnventariseerd. Toch kan het geen kwaad nogmaals de toets uit te voeren of een eventuele outsourcing past binnen de missie, visie en strategie van de organisatie. De statuten van de organisatie dienen te worden getoetst met betrekking tot de juridische mogelijkheden tot outsourcing.

### Surroundings

De omgevings- en maatschappelijke factoren van de organisatie hebben een grote invloed op de ontwikkelingen binnen de organisatie. Kijk derhalve kritisch naar de omgeving. Wat voor ontwikkelingen worden op korte en middellange termijn verwacht en past outsourcing hierin? Heeft outsourcing invloed op relaties met derden? Kan de organisatie een langlopend contract m.b.t. outsourcing aangaan of lijkt dit niet verstandig gelet op in- en externe ontwikkelingen?

### Waar leidt het 8-S model toe?

Aan de hand van het 8-S model kan een strategische afweging worden gemaakt of een functie, taak, goed en/of dienst voor outsourcing in aanmerking komt.

Vervolgens dient in het tactisch outsourcingsteam getoetst te worden of de mogelijk geachte outsourcing daadwerkelijk realiseerbaar is.

### **2.4.3 Specifieke afwegingen**

- Het betrekken van de strategische rol van het proces en/of de functie in de relevante business-scenario's.  
(Wat betekent het proces en/of de functie voor de bedrijfsprocessen? Wat zou het kunnen betekenen? Welke ondersteunende processen /functies bestaan er en welke kwantitatieve en kwalitatieve eisen moeten hieraan worden gesteld?)
- Het op een juiste manier inschatten van de actuele mogelijkheden van het proces en/of de functie en de stand van zaken op de markt.  
(Met andere woorden: er kan van alles worden bedacht op het gebied van strategisch voordeel door middel van het proces en/of de functie, maar kan dit, al dan niet met inschakeling van marktpartijen, worden verwezenlijkt?)
- Een realistische analyse van de capaciteiten en bekwaamheden van de eigen organisatie.  
(Welke kennis en vaardigheden zijn aanwezig en wat zijn daarvan de contante waarden? Hoe goed zijn deze in vergelijking met externe marktpartijen? Zijn er intern bijzondere bekwaamheden die elders niet voorhanden zijn?)
- Realistische kosten/baten- en risico-analyses in termen van de 'business'.  
(Welke resultaten haalt de 'business' op grond hiervan? Wat zijn de consequenties als een dienst uitvalt? Wat zijn de totale kosten van een nieuw systeem voor de organisatie, inclusief de tijd die gebruikers in het veranderingstraject kwijt zijn?)
- Grondige aanpak van het veranderingsmanagement tijdens de transitiefase.  
(Veranderingstrajecten vereisen een gestructureerde, breed georiënteerde aanpak, maar ook specifieke vaardigheden van lijnmanagers.)

## 2.5 Strategische inkoopfunctie in het strategisch outsourcing-proces

De strategie van een organisatie staat niet op zichzelf, evenmin als de organisatie op zichzelf staat. Organisatie en strategie staan in een netwerk van relaties. In dit netwerk is de ene relatie belangrijker dan de andere. De zogenaamde 'Strategische Driehoek' geeft de drie belangrijkste elementen in dit netwerk aan. In iedere organisatie is het van belang dat door het management gewogen besluiten worden genomen ten aanzien van deze elementen. Met andere woorden, deze essentiële relaties dienen zeer bewust beheerd te worden.

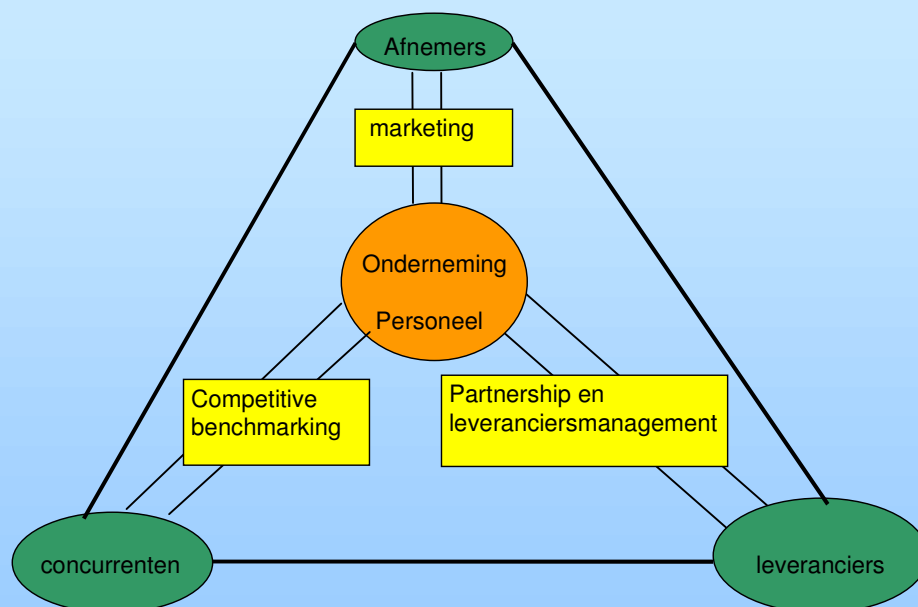
Het gaat om de volgende elementen:

- de belangrijkste afnemers / klanten;
- de belangrijkste concurrenten;
- de belangrijkste leveranciers;
- het personeel.

De strategische positie van een organisatie is de resultante van:

- Haar relatieve positie t.o.v. haar klanten (marketing);
- De belangrijkste verschillen waarmee zij zich onderscheidt van haar concurrenten (competitive benchmarking);
- De invulling van haar relatie met haar leveranciers (partnership).
- De kennis, kunde en attitude van het personeel.

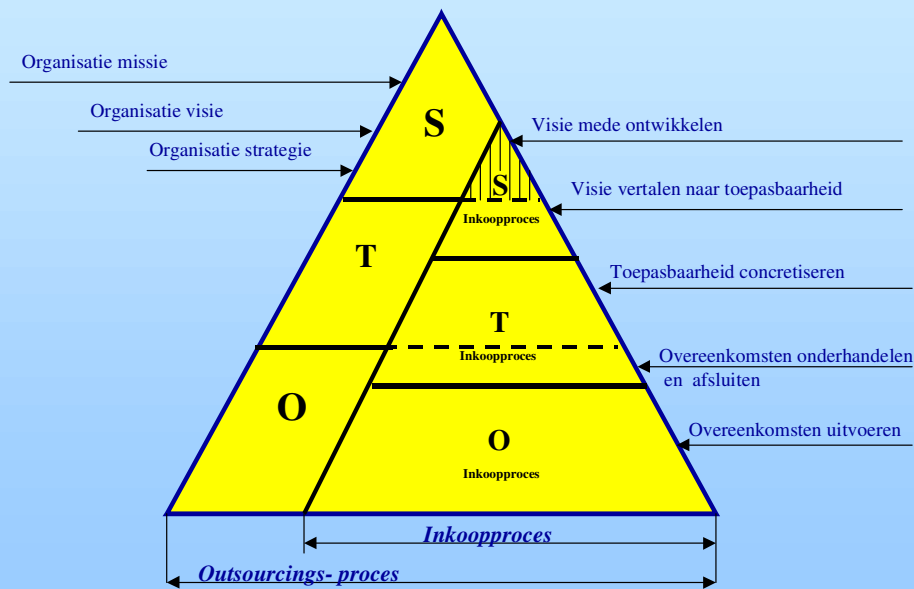
### ***Schema "J" : De strategische driehoek***



## 2.6 Strategisch inkoopproces in het strategisch outsourcings-proces

De inkoopstrategie wordt bepaald door en komt voort uit de organisatie-strategie.

### Schema "K" : Organisatie strategie



De strategische inkoopfunctie draagt bij aan de ontwikkeling van de ondernemingsvisie en ondernemings-strategie. Analyse- en visieontwikkeling alsmede het vertalen van de visie naar strategie en toetsing op toepasbaarheid dienen binnen de inkoopfunctie aanwezig te zijn om een waardevolle bijdrage te leveren aan een outsourcings-proces.

Voor de inkoper is het van belang te bepalen met welke strategie de organisatie- en de onderhandelingsdoelstellingen worden bereikt.

## 2.6.1 Het inkoopmanagementproces in het strategisch outsourcings-proces

Inkoopmanagement omvat het sturen en beheersen van de externe bronnen van de onderneming. Met andere woorden, inkoopmanagement houdt zich bezig met de analyse, planning, implementatie en beheersing van activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen, uitbreiden en onderhouden van relaties met de leveranciersmarkt. Dit ter realisatie van de korte- en lange termijn inkoopbehoeften van een organisatie. Het dient zodanig te worden uitgevoerd dat de winst, organisatie-resultaat en concurrentiepositie van de organisatie worden versterkt. Het inkoopmanagement-proces bestaat uit de beheersing van de activiteiten die onderdeel uitmaken van de inkoopfunctie.

De volgende fasen zijn in het inkoopmanagementproces te onderscheiden:

- *Fase 1: Inkoopdoelstellingen*

Het benoemen van inkoopdoelstellingen, afgeleid van de ondernemingsdoelstellingen. Hierbij kan worden gedacht aan de volgende voorbeelden:

- het reduceren van kosten;
- het variabel maken van kosten;
- de organisatie gereed maken voor technologische innovatie;
- integratie van verschillende inkoopafdelingen of activiteiten na een fusie.

- *Fase 2: Inkoopstrategie*

Het bepalen van de inkoopstrategie. Dit is het beantwoorden van de vraag hoe en langs welke weg de vastgestelde inkoopdoelstellingen zijn te realiseren.

- *Fase 3: Inkoopactieplan*

De korte- en lange termijn inkoopplanning zijn het aangeven van de concrete acties die onderdeel uitmaken van de strategie en het aangeven van het tijdpad waarlangs deze acties zullen worden uitgevoerd. In deze fase wordt het 'inkoopactieplan' opgesteld. Dit zijn dynamische activiteiten.

- *Fase 4: Marktonderzoek*

Het verzamelen van alle inkoopgegevens ter ondersteuning van de outsourcingsbesluitvorming (Dit is een continue proces).

Marktonderzoek en benchmarking zijn taken welke door de afdeling inkoop dienen te worden gecoördineerd en waarin andere afdelingen en/of gebruikers dienen te participeren.

- Fase 5: *Uitvoering realiseren*

De uitvoering wordt gerealiseerd door middel van het uit zes stappen bestaande inkoopproces:

1. Analyse- en visie ontwikkeling
2. Specificeren
3. Selecteren
4. Contracteren / afroepen
5. Bewaken
6. Nazorg

- Fase 6: *Evaluatie*

De evaluatie van het inkoopmanagement-proces

## 2.7 Algemene aspecten

### 2.7.1 Betrokkenen en de betrokkenheid

Onderscheid naar:

#### Eigen organisatie:

Betrokkenen	Betrokkenheid
Directie	Initiërend en direct betrokken in strategisch team
Managers van afdelingen	Direct betrokken in strategisch en tactisch team
Chef / voorman / coördinator	Informeren in tactisch team en betrekken in operationeel team
Ondernemingsraad (OR)	Op tijd informeren in strategisch team en betrekken in tactisch team. Hangt af van de specifieke situatie van het bedrijf rekening houdend met de wettelijke aspecten.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personeel en Organisatie (P&amp;O)</li><li>➤ Juridische afdeling</li><li>➤ Financieel en Administratie (F&amp;A)</li><li>➤ Personeel welke het betreft</li></ul>	Betrekken zodra het noodzakelijk is en in ieder geval direct informeren bij aanvang tactisch team.

#### Extern:

Betrokkenen	Betrokkenheid
Outsourcings-partner	Alleen informatie inwinnen (direct of indirect) in strategisch en/of tactisch outsourcing-proces (eventueel via extern adviseur).
Extern adviseur	Betrekken indien: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Geen expertise aanwezig is</li><li>òf</li><li>➤ Niet voldoende capaciteit aanwezig is</li></ul> en/of  Ter aanvulling van de directie omwille van vertrouwelijkheid vanwege bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Beursinvloeden</li><li>➤ Voorkomen van onrust bij personeel, klanten en leveranciers</li></ul>

## **2.7.2 Voorwaarden**

Voordat het tactisch inkoopproces start, dienen onder andere de volgende zaken ingevuld te zijn:

- Sociale paragraaf
- Non-disclosure
- Alleenrecht / Intellectueel eigendom
- In kaart brengen van geldende overeenkomsten en regelingen

Nadat deze zaken zijn geregeld kan goed onderbouwd worden besloten wat voor outsourcing in aanmerking kan komen.

## **2.8 Aandachtspunten**

De volgende punten en valkuilen verdienen de aandacht:

- Welke betrokkenen worden wanneer ingeschakeld?
- Is insourcen later nog wel mogelijk?
- Tot welk niveau dient outsourcing plaats te vinden

## **2.9 Opdracht tot toetsing van de visie**

Nadat het strategisch team de opdracht tot toetsing van de mogelijk geachte outsourcing heeft geformuleerd, dient dit door het tactisch team te worden getoetst op de onderdelen:

- Is de visie en opdracht aan het tactisch team concreet geformuleerd?
- Kan het tactisch team deze opdracht aannemen en uitvoeren?

## **2.10 Eisen aan de rapportage van het tactisch outsourcingsteam**

Het tactisch team rapporteert aan het strategisch team. Minimaal geldt dit voor:

- Programma van Eisen
- Plan van aanpak
- Capaciteitsplan
- Risico analyse
- Kosten-Baten analyse
- Sociaal plan (hoofdstuk 6)
- Juridische toets (hoofdstuk 5)
- Wegingsmatrix

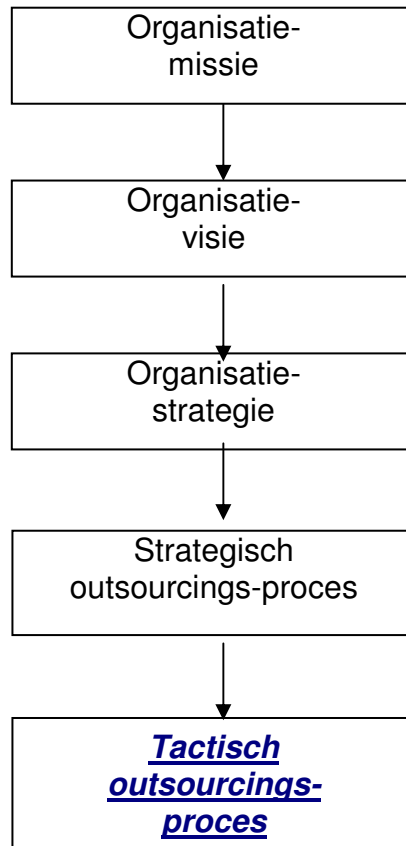
## **2.11 Besluitvorming en opdracht aan het tactisch team tot realisatie**

Op basis van de rapportage van het tactisch team aan het strategisch team kan het strategisch team een gewogen besluit nemen om tot realisatie over te gaan, de opdracht te herformuleren en/of de opdracht in te trekken. De opdracht tot realisatie wordt door het strategisch team aan het tactisch team verstrekt. Het tactisch team zorgt voor overdracht aan het operationeel team. Het operationeel team realiseert de opgedragen outsourcing.

## **2.12 Conclusie**

Uit het strategisch outsourcings-proces blijkt of en, zo ja, wat er in principe voor outsourcing in aanmerking kan komen. De inkoopfunctie kan op strategisch niveau een belangrijke bijdrage leveren aan de analyse- en visie-ontwikkeling. Uit de toets in het tactisch outsourcings-proces blijkt of outsourcing realiseerbaar is (hoofdstuk 3). Vervolgens kan het operationeel outsourcings-team de realisatie uitvoeren (hoofdstuk 4).

# ***Tactisch outsourcings- Proces***



## **Hoofdstuk 3 – HET TACTISCH OUTSOURCINGS-PROCES**

### **Inhoud**

- 3.1** : Inleiding
- 3.2** : Definitie tactisch outsourcing-proces
- 3.3** : De inkoopfunctie in het tactisch outsourcing-proces
- 3.4** : Specificatiefase
- 3.5** : Ontwerpfase
- 3.6** : Beheersaspecten
- 3.7** : Selectieproces
- 3.8** : Effectiviteit van een outsourcing-proces
- 3.9** : Aandachtspunten
- 3.10** : Conclusie

### 3.1 Inleiding

Wanneer vanuit het strategisch outsourcing-proces bepaald is dat een goed en/of dienst, noodzakelijk of gewenst, voor outsourcing in aanmerking komt dan wordt daarmee de opdracht voor het tactisch team geformuleerd.

- Indien outsourcing gewenst is, dan is het tactisch outsourcing-proces een onderzoeksopdracht welke bij positief advies alsnog concreet kan worden uitgevoerd.
- Indien outsourcing noodzakelijk is, dan is het tactisch outsourcing-proces een concreet uit te voeren proces.

Als resultaat van het tactisch outsourcing-proces en afhankelijk van de complexiteit daarvan, kunnen de belangrijkste aanbestedingen en (inkoop)overeenkomsten voorbereid zijn. Na besluitvorming vindt overdracht plaats aan het operationeel team voor de concrete uitvoering.

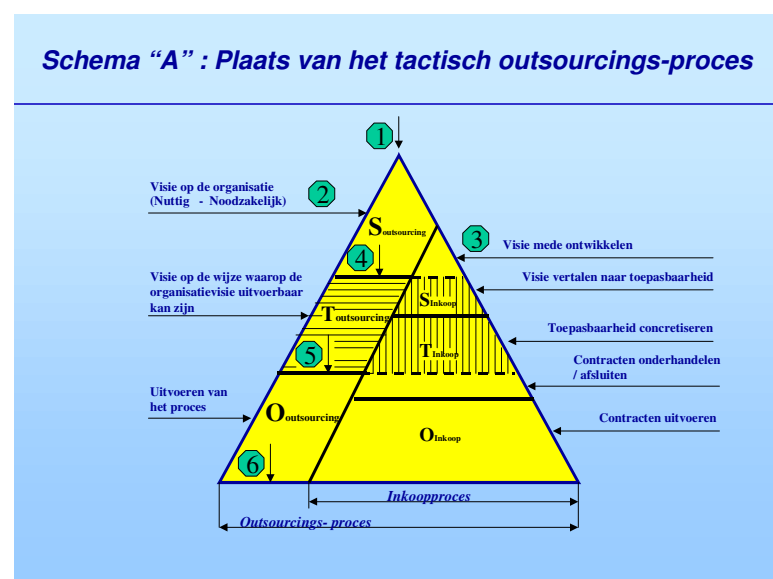
In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen uitgewerkt hoe het tactisch proces kan worden toegepast en gerealiseerd.

### 3.2 Definitie tactisch outsourcing-proces

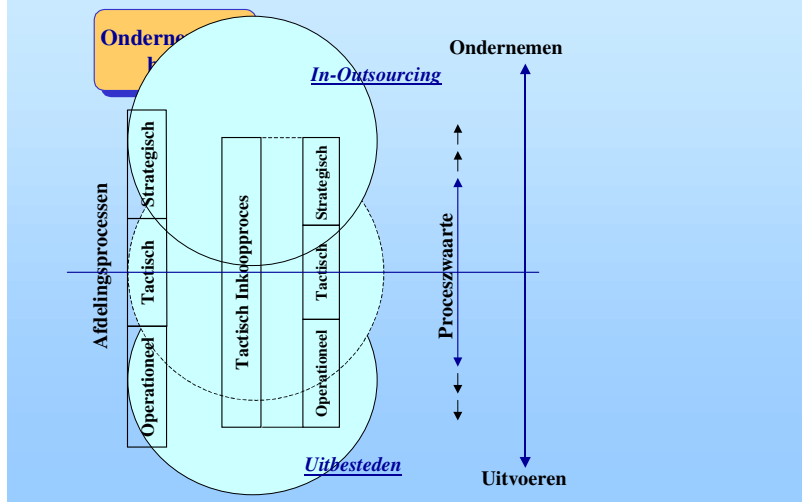
Het tactisch outsourcing-proces omvat alle handelingen die voortvloeien uit de beslissing, komend uit het strategisch team, dat een goed en/of dienst voor outsourcing in aanmerking komt. Het eindproduct van het tactisch team is een beslisdocument voor het strategisch team dat een outsourcing al dan niet concreet uitvoerbaar kan zijn. Het strategisch team geeft via het tactisch team de opdracht voor de concrete uitvoering aan het operationeel team.

Het tactisch proces is het verbindende element tussen de strategische ondernemersvisie, dat een goed en/of dienst voor outsourcing in aanmerking komt en het besluit van de realiseerbaar geachte operationele toepasbaarheid en uitvoering.

Hier verwijzen wij naar de schema's "A" en "C" welke in hoofdstuk 1 zijn weergegeven.



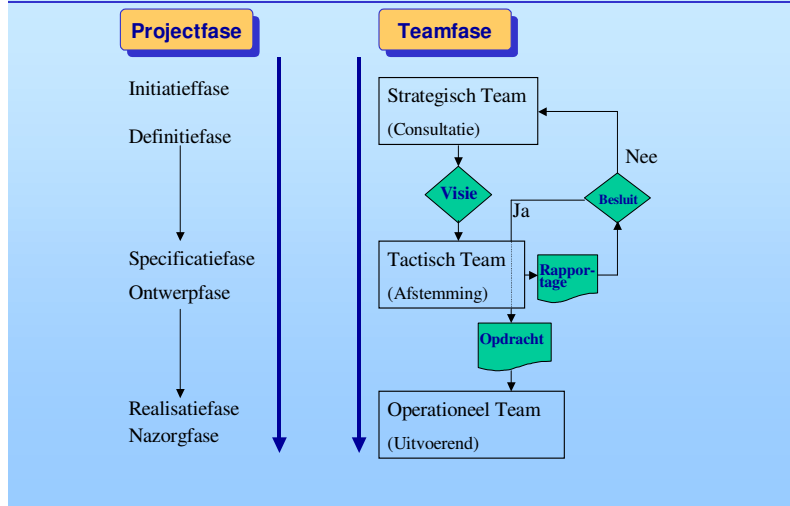
### Schema "C" : Bepaling proceszwaarte



### 3.3 De inkoopfunctie in het tactische outsourcings-proces

Zoals in hoofdstuk 1 schema "D" is weergegeven, is het noodzakelijk een outsourcing-proces projectmatig te doorlopen.

### Schema "D" : Projectmatige uitvoering van een outsourcing-proces



Het tactisch outsourcings-proces volgt uit een besluit van het strategisch outsourcings-team, dat de visie dat een goed en/of dienst voor outsourcing in aanmerking komt, dient te worden getoetst op het zinvol zijn voor de organisatie.

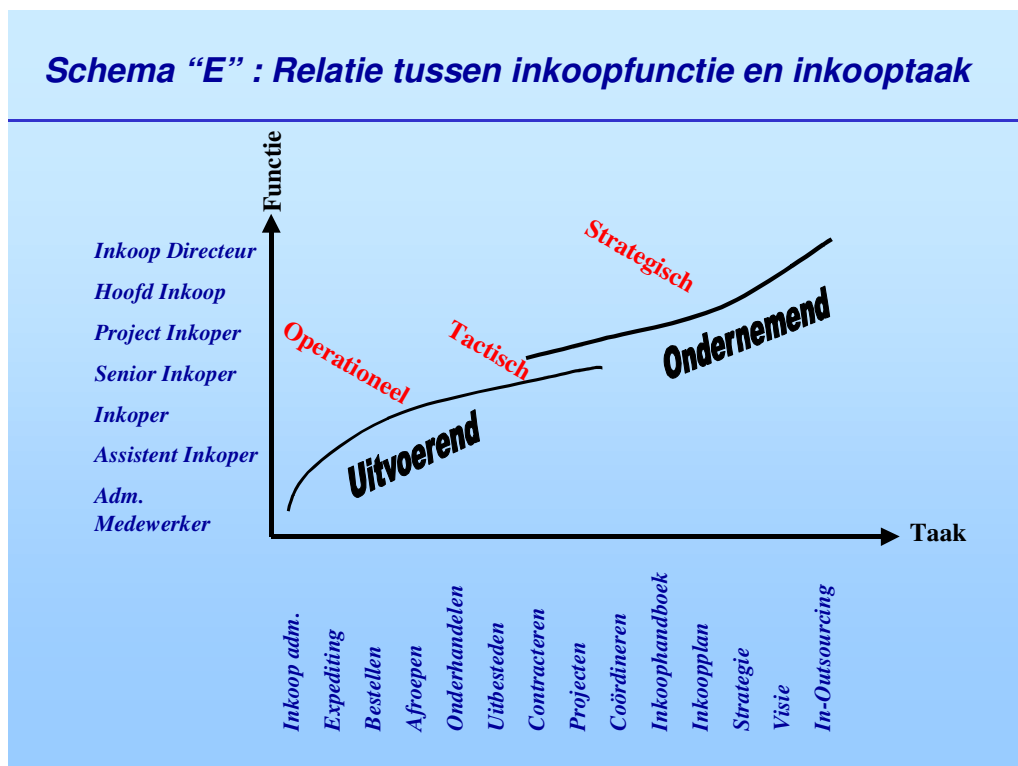
Het tactische outsourcings-team levert als eindproduct een beslisdocument aan het strategische team dat een goed en/of dienst voor outsourcing in aanmerking komt (binnen bepaalde randvoorwaarden).

De tactische inkoopfunctie levert een bijdrage aan het tactisch team van een outsourcings-proces. Een outsourcings-proces met een inkoopplan kan na besluitvorming door het strategisch team ter uitvoering aan het operationele team worden opgedragen. Binnen dit operationele team kan zowel de strategisch, tactisch als operationele inkoopfunctie worden ingezet.

Bij een afwijzend advies van het tactisch team aan het strategisch team kan door het strategisch team besloten worden tot een herdefinitie van het Programma van Eisen. Dit leidt dan tot een nieuwe opdracht aan het tactisch team.

Om het inkoopproces in te bedden in een outsourcings-proces is het van belang de personele bezetting op strategische, tactische en operationele niveau's te hebben ingevuld.

Schema "E" zoals weergegeven in hoofdstuk 1 geeft de inkoopfunctie en de in principe daarbij behorende taken aan.



De schematische lijnen van operationeel/tactisch en strategisch geven het verschil in de noodzakelijk benodigde kennis, kunde en ervaring aan.

Voor strategische inkoop in outsourcing-processen zijn een hoog opleidingsniveau en brede ervaring noodzakelijk. Functionarissen werkzaam op dit niveau beginnen door opleiding meestal in tactische inkoopfuncties en kunnen daardoor sneller doorstromen naar strategische inkoopfuncties. Een goede kennis van bedrijfsprocessen is hierbij van groot belang. Het is essentieel dat de hoogst beschikbare inkoopfunctie goed kan worden ingezet in het strategisch proces en goed kan aansturen in het tactisch proces, waardoor deze functie het verbindende element is tussen de processen.

Het schema geeft weer welke functies en taken bij elkaar horen en de overgang van uitvoerend naar ondernemend ingestelde functies.

Het is van groot belang bij de samenstelling van de teams rekening te houden met de uitvoerend en ondernemend ingestelde functies, omdat de “sterren” in het team het succes bepalen.

Hierbij is op te merken dat het wenselijk is het team (zowel projectleider als teamleden) per projectfase, gericht op de taakstellende opdracht die dient te worden gerealiseerd, samen te stellen.

Bij een projectmatige aanpak van een tactisch outsourcing-proces worden de (project)fases specificatie en ontwerp gerealiseerd.

### 3.4 Specificatiefase

Bij ieder inkoopproces en ook bij een outsourcing-proces verricht de inkoper een coördinerende en sturende rol om het goed of dienst volledig gespecificeerd te krijgen.

De inkoper specificeert niet zelf, maar dient zich er maximaal voor in te zetten dat een leverancier met een juiste specificatie kan realiseren wat de onderneming verwacht.

Een volledige specificatie dient zodanig binnen de onderneming afgestemd te zijn dat duidelijk is wat men aan functionaliteit nodig heeft. De leverancier dient met deze volledige specificatie te kunnen beoordelen of hij in staat is de gewenste functionaliteit te realiseren

Voor het specificeren in het outsourcing-proces is het van belang het **SMART** principe toe te passen.

**Specifiek** : -De visie van het strategisch team toepasbaar achten en vertalen naar concreet meetbare doelstelling(en).  
-Meetbaar op basis van prestatie-indicatoren zoals bijvoorbeeld opheffen van de eigen productiecapaciteit, productietijd, levensduurverlenging, productiekosten e.d.  
-De concrete doelstelling(en) vertalen naar functionaliteit(en)

- Meetbaar** : -De mate waarin de gespecificeerde functionaliteit kan worden gerealiseerd, dient meetbaar te zijn.  
-Meetbaar op basis van opheffing van de eigen productiecapaciteit zoals bijvoorbeeld: binnen 9 maanden productietijd met 40% bekorten, levensduur met 20% verlengen, productiekosten halveren e.d.  
-De maat (prestatie-indicator) dient in de specificatie te worden opgenomen.
- Acceptabel** : De te realiseren doelstelling(en) en functionaliteit(en) dienen met in-en externe betrokkenen zodanig afgestemd te zijn dat een wederzijds accord wordt afgegeven op de specificatie.
- Realistisch** : De specificatie dient binnen afgestemde randvoorwaarden (kaders) realiseerbaar te zijn. Randvoorwaarden zijn onder andere haalbare planning en voldoende capaciteit om teamleden in te zetten gedurende de projectuitvoering.
- Tijd** : Duidelijk moet zijn wanneer de gespecificeerde functionaliteit(en) binnen de randvoorwaarden gerealiseerd en geaccepteerd dient te zijn.

De met “SMART” gespecificeerde doelstelling(en) en functionaliteit(en) leiden tot motivatie, betrokkenheid en acceptatie van in- en extern betrokkenen, hetgeen een basisvoorwaarde is bij een outsourcings-proces.

Het met “SMART” specificeren van de doelstelling(en) en functionaliteit(en) vergt veel tijd en capaciteit, maar is een voorwaarde voor een effectief en efficiënt uit te voeren operationeel proces.

Een niet afgestemde en/of niet geaccepteerde doelstelling en functionaliteit is niet realiseerbaar, omdat de optredende afwijking en/of onduidelijkheid in het operationeel proces leidt tot wijziging, vertraging, irritatie, niet gerealiseerde doelstelling en/of uiteindelijk tot het afbreken van het outsourcings-proces.

Indien geen volledige afstemming mogelijk is om de geformuleerde doelstellingen te bereiken dan dient een genomen besluit te worden gerespecteerd en uitgevoerd.

### 3.5 Ontwerpfase

Het functioneel ontwerp dient in detail te worden gespecificeerd door de inhoudelijk vakbekwame specialisten.

Bij een outsourcing-proces is het belangrijk dat afstemming plaatsvindt met het team en met de projectleider, die als project-budgethouder de realisatie uitvoert. Het is noodzakelijk de toekomstig operationele beheerder ((neemt als beheers-budgethouder het goed of dienst in beheer (bedrijfsvoering) na de realisatie)) op te nemen in de outsourcing-teams. De toekomstig beheerder zal veel praktijkkennis inbrengen over hoe met name toekomstige effectiviteit en efficiency zijn te behalen. Dit is ook te benoemen als integrale inkoop. Integrale inkoop is bijvoorbeeld niet een voorraadkast kopen omdat die voldoet en goedkoop is, maar een kast kopen die tot het plafond aansluit zodat deze niet hoeft te worden schoongemaakt en daarmee schoonmaakkosten worden bespaard. De besparing kan belangrijker zijn dan de investering.

Afhankelijk van de strategische belangen in het tactisch inkoopproces is afstemming noodzakelijk met de belangrijkste externe partijen (leverancier, ondernemingsraad, jurist, raad van toezicht e.d.) welke een bijdrage kunnen leveren aan de op te stellen specificatie.

Dat de inkoper de ontwerpen/specificaties voor het goed of dienst **niet** opstelt, is een belangrijke voorwaarde, immers de inkoper is niet de inhoudelijk vakbekwame specialist van het goed of dienst dat dient te worden ingekocht. De inkoper is **wèl** de opsteller/coördinator van de inkoopspecificatie (offerte-aanvraag) waarvoor bij te grote complexiteit het inhuren van externe expertise is aan te bevelen. Bij het opstellen van de inkoopspecificatie en het beslisdocument is het van groot belang de beheersaspecten, zoals in paragraaf 3.6 beschreven, op te nemen.

Alle belanghebbenden dienen accoord te geven op de specificatie alvorens te starten met de realisatie daarvan.

### 3.6 Beheersaspecten

Beheersaspecten zijn nodig om een organisatie te kunnen sturen.

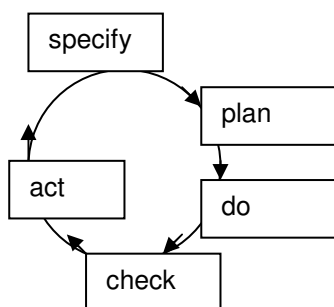
- Algemeen : basisgegevens, randvoorwaarden, kaders, relevante documenten, projectfasen, deelopdrachten, relatie met afdelingen en/of ondernemingen, relatie met andere projecten en/of trajecten;
- Kwaliteit : doelstelling, resultaatbeschrijving, ontwerpen, specificaties, tekeningen, product, productie, proceskwaliteit, kwaliteitsborging en onderhoudsmanagement;
- Geld : begroting, budget, cash flow, verkoopwaarde, inkoopwaarde, kosten, opbrengsten, return on investment, totale kosten tijdens levensduur;

- Organisatie : structuur, cultuur, betrokkenheid, organisatie, detachering, inhuur;
- Tijd : planning, rapportage, mijlpalenplan;
- Informatie : informatieplan, documentenstroom, rapportageplan, communicatieplan;
- Capaciteit : mensen, middelen, definitie, beheersing, toepassing, overeenkomst;
- Diversen : wat nader van belang wordt geacht met betrekking tot het onderhavige goed en/of dienst.

En afhankelijk van de complexiteit bij een outsourcing proces:

- Sociaal : (her)inzetbaarheid, outplacement, opleiding, onzekerheid, zekerheid, flexibiliteit, uitdaging, innovatief, multidisciplinair, commitment;
- Menselijk : bestaanszekerheid, behoud opgebouwde rechten, waardering, toekomstperspectief, kwalitatief, kwantitatief, verantwoordelijkheid, samenwerking, taken, bevoegdheden;
- Risicomanagement : op systematische wijze opsporen en beantwoorden van risico's, risico-analyse, beheersen van de risico's, onzekerheid, zekerheid, (on)voorspelbaarheid, kans of waarschijnlijkheid, gevolg/schade, beïnvloedbaarheid;
- Relatiemanagement: machtsbalans, verhouding tussen invloed en macht op besluitvorming, teamovereenkomst, aanspreekbaarheid, convenant.

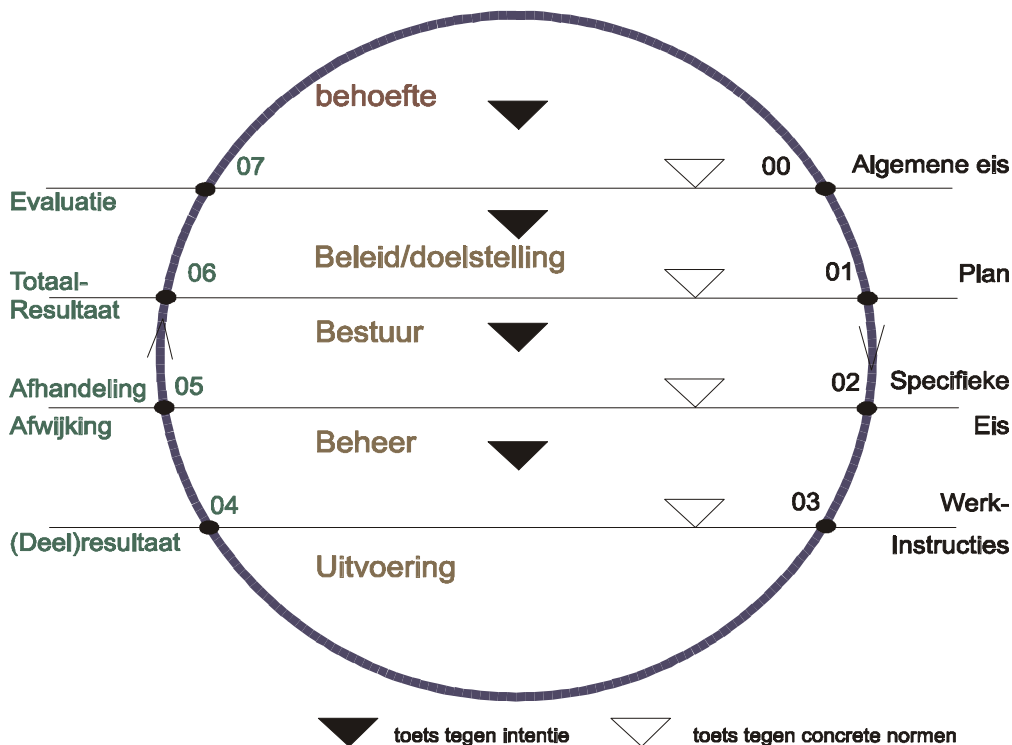
De beheersaspecten zijn toepasbaar op de Cirkel van Deming, welke achtereenvolgens de elementen Specify-Plan-Do-Check-Act doorloopt.



Tijdig toetsen leidt er toe dat uiteindelijk het totaal resultaat voldoet aan de algemene eis binnen de gestelde voorwaarden.

Resultaat

Eis



Bron: Bureau Leupen / VNSI (Vereniging Nederlandse Scheepsbouw Industrie)

Het op basis van de beheersaspecten verkregen (interne) ontwerp (specificatie) is het document dat nog niet volledig hoeft te zijn.

De inkoop kan vanuit zijn sturende/coördinerende functie in het selectieproces samen met externe partijen en interne belanghebbenden de inkoopspecificatie volledig maken dan wel (laten) aanpassen.

### 3.7 Selectieproces

Afhankelijk van de zwaarte van het outsourcing-proces kan voor het goed en/of dienst een selectieproces voor potentiële leveranciers worden gestart voor het mogen leveren van informatie voor de selectiecriteria. Hier ligt een te bepalen grens van besluitvorming in het tactische en/of operationele team. Het kan van belang zijn reeds in het tactische team een keuze van geadigde leveranciers te maken om strategisch te kunnen besluiten op het beslisdocument als eindproduct van het tactisch team.

Bestaande langdurige relaties met leveranciers en/of verwachte langdurige continuïteit bij toekomstige leveranciers en/of te verwachten gewijzigde concurrentieverhoudingen, kunnen het noodzakelijk maken zeer zorgvuldig leveranciers te selecteren welke de selectie-aanvraag zullen ontvangen en/of juist niet zullen ontvangen.

Een eerste stap met een eventuele tussenstap heeft als doel te komen tot :

- vaststelling ontwerp/specificatie
- vaststellen selectiecriteria
- vaststellen weegfactoren voor de selectiecriteria
- vaststellen knock-out criteria voor de selectie

en te bepalen welke gegadigden uiteindelijk worden geselecteerd om te mogen aanbieden.

Bij deze eerste stap kan de inkoper selecteren vanuit databestanden en/of er voor kiezen de selectiecriteria en/of ontwerp/specificatie breed bekend te stellen via o.a. internet.

De werkwijze met de opgestelde selectiecriteria met weegfactoren leidt tot een gewogen selectie van partijen welke in aanmerking komen om te mogen aanbieden.

Als tussenstap kan een kwaliteitsaudit, demonstratie, vragen/overleggronde, nader concretiseren van specificaties e.d. worden toegepast.

Deze tussenstap kan van belang zijn als partijen specifieke kennis en kunde inbrengen welke er toe kunnen leiden de basis-specificatie te heroverwegen.

Tot hier is geschreven over het “wat”. Wat moet er worden gedaan om iets te realiseren. Het “hoe” is eveneens van belang om het “wat” gerealiseerd te krijgen. Effectiviteit van processen brengt “wat” en “hoe” samen.

### 3.8 Effectiviteit van een outsourcing-proces

De effectiviteit van een outsourcing-proces (**E outsourcing**) is een functie van de kwaliteits-, strategische en human resource factor. Deze factoren staan niet los van elkaar en dienen tijdens de uitvoering van een outsourcing-proces voortdurend te worden gewogen.

- De effectiviteit van een outsourcing-proces is een functie van kwaliteit, acceptatie en management. Immers de componenten weten, willen, kunnen en doen zijn niet van elkaar te ontkoppelen om een goed resultaat te halen.

**E** = f (KxAxM) **Kwaliteits factor**  
**outsourcing**

K= kwaliteit (het voortdurend willen verbeteren)

A= acceptatie (de verandering willen en kunnen accepteren)

M=management (managen van het kwaliteits-en veranderingsproces)

Als de kwaliteit dient te worden verbeterd dan dient men veranderingen te accepteren en deze veranderingen kunnen alleen tot stand komen door het managen van de processen.

- De effectiviteit van een outsourcing-proces is eveneens een functie van visie, vertaling en verplichting immers zonder doelen geen toekomst om aan te werken.

**E** = f (VxVxV) **Strategische factor**  
**outsourcing**

V=visie (lange en korte termijn)

V=vertaling (visie vertalen naar concrete doelen)

V=verplichtingen (aangaan van een accoord op realiseerbare doelstellingen)

Zonder een visie kunnen geen doelen worden bepaald. En zonder een accoord op doelen is realisatie onmogelijk.

- De effectiviteit van een outsourcing-proces is eveneens een functie van de samenwerking en het resultaat van de strategische, tactische en operationele teams, want ieder gerealiseerd resultaat is het product voor een volgend team.

**E** = f (SxTxO) **Human resource factor**  
**outsourcing**

S=strategisch team (ontwikkelen van de visie en de concrete doelstellingen)

T=tactisch team (bepalen of de concrete doelstellingen uitvoerbaar zijn)

O=operationeel team (uitvoeren van de doelstellingen)

Goed samengestelde teams, waarin de teamrollen goed zijn bezet, zijn een voorwaarde voor een eindsucces als totaalproduct van de deelsuccessen.

De kwaliteits-, strategische- en human resource factoren bepalen samen het succes van een door de organisatie gedragen en met de leverancier gerealiseerd outsourcing-proces.

### 3.9 Aandachtspunten

Als bijzonder aspect wordt aangestipt dat niet ieder outsourcing-proces direct volledig kan worden gerealiseerd. In het bijzonder bij personele aspecten is het aan te bevelen een glijdend proces van in- en uitstroom toe te passen. Op basis van besluitvorming (door acceptatie van betrokkenen) op de uitvoering, is een outsourcing-proces met zware personele aspecten eerder realiseerbaar.

Een goede overdracht tussen de teams is belangrijk om de doelen eenduidig te houden tijdens het uitrollen van de processen.

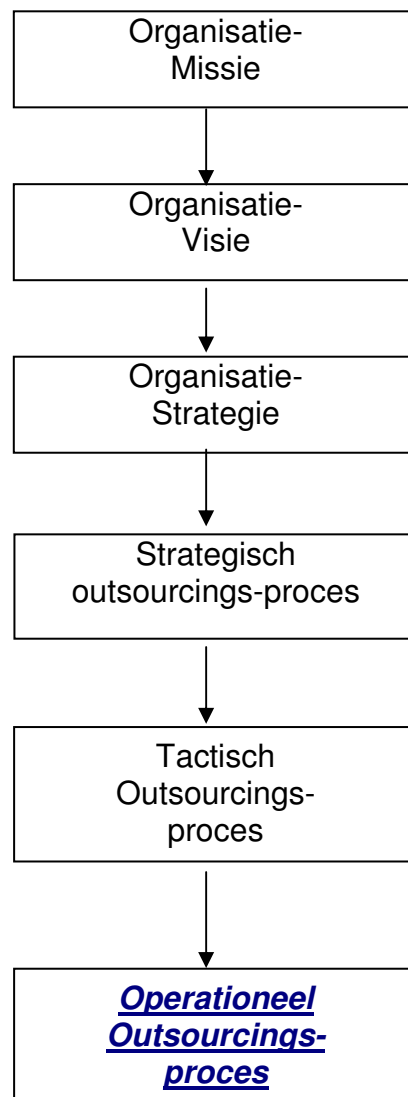
Brede communicatie in de onderneming in een zo vroeg mogelijk stadium is van belang om medewerkers betrokken te laten zijn bij de realisatie van ieder proces.

### **3.11 Conclusie**

Als conclusie is op te merken dat het tactische proces het meest zware en complexe proces is in een outsourcing-proces en dat juist hier de uitdaging ligt voor de inkoopfunctie om een belangrijke bijdrage te leveren aan de organisatie-doelstellingen.

Een opmerking “Is het zo maar een besluit of gewogen besluitvorming op basis van onderbouwde zakelijke argumentatie” kan door de toepassing van de inkoopfunctie in een outsourcing-proces mede worden waargemaakt door een goed uitgevoerd commercieel proces.

# ***Operationeel Outsourcings- proces***



## **Hoofdstuk 4. HET OPERATIONEEL OUTSOURCINGS-PROCES**

### **Inhoud**

- 4.1** : Inleiding
- 4.2** : Definitie operationeel outsourcing-proces
- 4.3** : De tactische inkoopfunctie in het operationele outsourcing-proces
- 4.4** : De operationele inkoopfunctie in het operationele outsourcing-proces
- 4.5** : Het operationele inkoopproces in het outsourcing-proces
- 4.6** : Acceptatie opdracht strategisch/tactisch outsourcing-team
- 4.7** : Plan van aanpak
- 4.8** : Rapportagestructuur
- 4.9** : Actiepunten en valkuilen
- 4.10** : Controlelijsten
- 4.11** : Conclusies

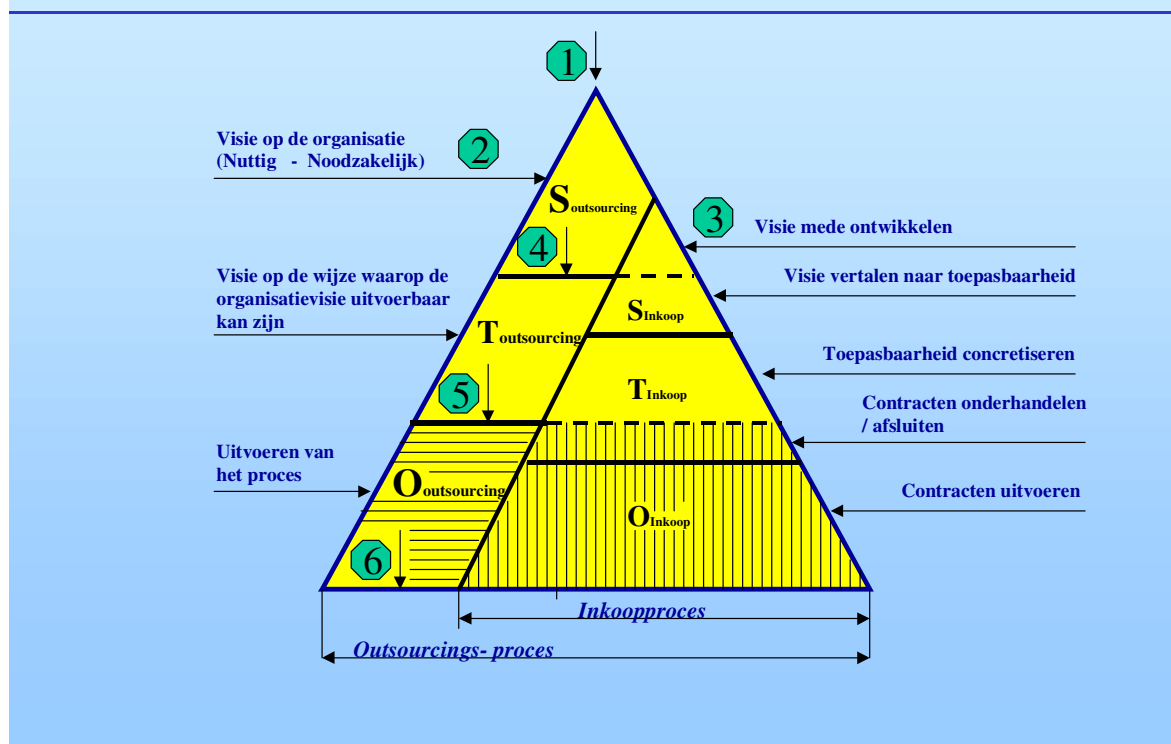
## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verwezen naar de elders in deze publicatie weergegeven schema's.

Het startpunt van het operationeel outsourcing-proces is de opdracht tot realisatie van de outsourcing.

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat de inkoopfunctie in het strategisch, tactisch en operationeel outsourcing-team een andere rol kan hebben.

### Schema "A": Plaats van het operationeel outsourcing-proces



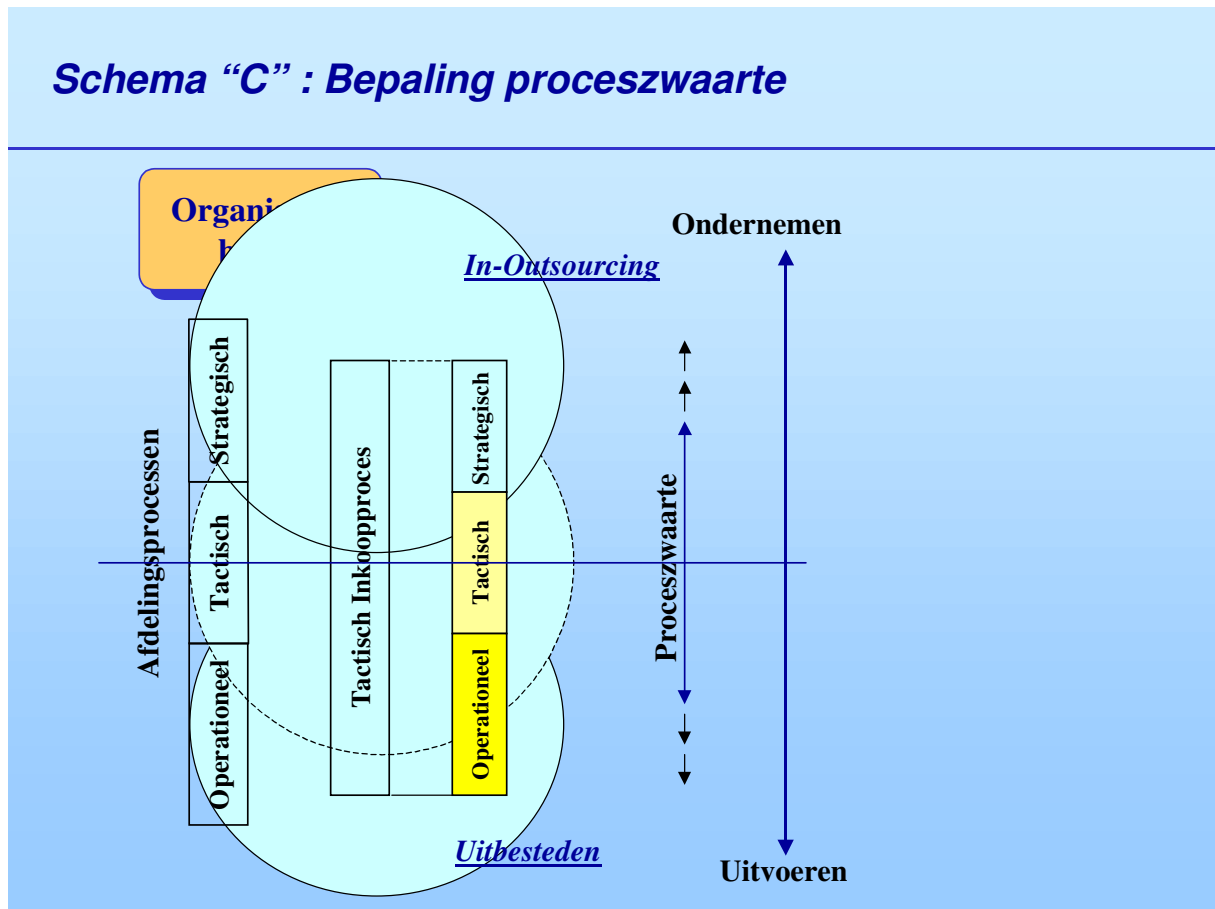
In schema "A" is weergegeven dat zowel tactische als operationele inkoopfuncties in het operationeel outsourcing-proces worden ingezet.

Voor het operationele outsourcing-team in het outsourcing-proces is de aanpak van het proces gelijk aan de strategische- en tactische outsourcing-processen. Stappen A, B en C beschrijven de mate van inzet:

- A) In het maximale scenario voor het operationele outsourcing-proces is het noodzakelijk dat de tactische- en operationele inkoopfunctie bij de afrondende fase van het tactische outsourcing-proces worden betrokken om te adviseren over b.v.:
- De afstemming tussen de systemen en procedures van de organisatie en de (potentiële) leverancier.
  - De precieze samenstelling van het goederen- en / of dienstenassortiment.
  - Of de beoogde leverancier al een relatie heeft met de organisatie.
  - Of de beoogde leverancier ook goederen en diensten (buiten de scope van het outsourcing-pakket) kan verzorgen die thans door een andere relatie worden geleverd.
  - Praktische zaken als openingstijden, goederenontvangst, afkeurprocedures, etc.
- B) In het minimum scenario voor het operationele outsourcing-proces draagt het tactisch outsourcing-team compleet uitgewerkte (inkoop)overeenkomsten over aan het operationele outsourcing-team. Dan geldt realisatie door het afsluiten van de overeenkomsten, bestellen wat nader benodigd is, bewaken van de levertijden en de nazorg na levering. Na enige tijd evaluatie en rapportage over de gerealiseerde outsourcing en de prestaties van de gekozen leverancier(s).
- C) Nog een stap hoger in het outsourcing-proces is het assisteren door de operationele inkoopfunctie in het tactische deel van het outsourcing-proces bij het opstellen van een leveranciersselectie, offerteaanvraag, programma van eisen etc.

Afhankelijk van de complexiteit van de materie en de mate van intensiteit van te verwachten operationele contacten (aantal bestellingen, breedte en diepte assortiment, aantal contactpersonen etc.) met de toekomstige leverancier(s) wordt een nadrukkelijke bijdrage van de operationele inkoopfunctie in het outsourcing-proces verwacht.

De inzet en grote van de bijdrage is afhankelijk van de complexiteit in het proces zoals weergegeven in schema "C".



Omdat voor elk outsourcing-proces geldt dat door interne klanten niet alleen rationeel zal worden gekeken naar de prestaties van de toekomstige leverancier(s) maar vooral ook emotionele aspecten een rol spelen (bestaande contacten met eigen medewerkers worden afgebroken) moet het operationele outsourcing-proces hoog kwalitatief worden uitgevoerd. Een conclusie van "zie je wel, ik heb altijd al gezegd dat het niets zou worden" dient u te voorkomen.

Het is van het grootste belang dat, afhankelijk van de soort activiteit die voor outsourcing in aanmerking komt, zeer gedetailleerd wordt nagegaan of alle operationele aspecten zijn \ of worden behandeld en geregeld voordat een beoogde leverancier de activiteit overneemt en dat, zeker in de eerste maanden nadat de overeenkomst is afgesloten, de vinger nadrukkelijk aan de pols wordt gehouden.

## 4.2 Definitie operationeel outsourcing-proces

Het operationeel outsourcing-proces omvat alle handelingen die voortvloeien uit de opdracht van het strategisch/tactisch outsourcing-team om de outsourcing te realiseren met het geboden budget en binnen de gestelde voorwaarden.

Het eindproduct van het operationele outsourcing-team is een set gedetailleerde (inkoop)overeenkomsten tussen de eigen organisatie en de externe leverancier(s) met betrekking tot de volgende hoofdaspecten:

- Assortiment
- Prijzen en tarieven
- Leverfrequentie
- Bestelmethode
- Facturatiemethode
- Betalingstermijn
- Kwaliteitscriteria
- Klachtenbehandeling
- Omgaan met wijzigingen in leveringsomvang
- Etc.

Het operationeel proces is de “finale” van het outsourcing-proces, daar moet met name het “opbrengstaspect” uit de kosten-baten analyses worden gerealiseerd.

## 4.3 De tactische inkoopfunctie in het operationele outsourcing-proces

In het operationele outsourcing-proces vervult de tactische inkoopfunctie een rol in de overgang naar de operationele inkoopfunctie.

Het gaat daarbij om zaken die een rol spelen bij de vormgeving van de werkkrelatie met de toekomstige (potentiële) leverancier. Deze zaken zijn onder andere:

- Leverhoeveelheden per product per keer (dus voorraad bij afnemer of leverancier);
- Leverfrequentie;
- Welke personen / afdelingen mogen opdrachten plaatsen;
- Worden opdrachten telefonisch, per post, per fax, per e-mail en/of via internet geplaatst;
- Hoe wordt gefactureerd, per opdrachtregel, per maand e.d.;
- Hoe en wanneer worden tarieven aangepast en op basis waarvan;
- Hoe worden assortimentaanpassingen georganiseerd;
- Etc.

Over al deze aspecten dient de tactische inkoopfunctie de organisatie te adviseren. Aan de hand van wat binnen de eigen organisatie mogelijk en gewenst is, speelt de tactische inkoopfunctie een rol in het operationele outsourcing-proces.

#### **4.4 De operationele inkoopfunctie in het operationele outsourcing-proces**

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven, hangt het van de complexiteit en omvang af op welk moment in het outsourcing-proces de tactische/operationele inkoopfunctie een rol gaat spelen.

De “klassieke” operationele inkoopfunctie beperkt zich tot bestellen, bewaken en nazorg.

Intenties en/of afspraken, gemaakt door het tactisch outsourcing-team met de (potentiële) leverancier, kunnen worden aangepast op basis van ervaring en kennis en kunde in uitvoering van operationele processen. Nadat de samenwerking tussen organisatie en leverancier enige tijd bestaat, zal een evaluatie dienen plaats te vinden. Zonodig worden de (inkoop)overeenkomsten aangepast.

Een belangrijk aspect in het geheel is de inventarisatie van de eisen, wensen en voorkeuren van de interne klanten m.b.t. service levels, contactpersonen, autorisaties, omgaan met eventuele calamiteiten etc.

Tenslotte ligt bij de operationele inkoopfunctie ook een zware verantwoordelijkheid om de migratie naar de leverancier en het tempo daarvan goed te managen. De kaders die zijn vastgelegd door het strategische outsourcing-team, al dan niet op voorstel van het tactische outsourcing-team, dienen hierbij in acht te worden genomen.

#### **4.5 Het operationele inkoopproces in het outsourcing-proces**

Het operationele inkoopproces kan op verschillende momenten in het outsourcing-proces starten.

Als het operationele team vroegtijdig wordt ingeschakeld kunnen zij d.m.v. gevraagd en ongevraagd advies bijdragen aan b.v.:

- Selectie potentiële leveranciers
- Vorm van marktonderzoek (eerst globaal, dan leveranciersselectie, eventueel (kwaliteits)audits of direct offertes aanvragen.
- Mede uitsluitingscriteria vaststellen
- Mate van gedetailleerdheid offerte aanvragen
- Etc.

Als het operationele outsourcing-team start wanneer de keuze voor een leverancier al gemaakt is dan begint het operationele proces met het verzamelen van alle relevante informatie, zo nodig middels een overdrachtsbijeenkomst met het strategische en / of tactische team.

Aansluitend daarop zal het operationele outsourcings-team de reeds gemaakte afspraken verder detailleren en vastleggen in processen, procedures en werkinstructies.

Onderdeel daarvan dient te zijn een regelmatige evaluatie van interne klanttevredenheid en de prestaties van de leverancier(s).

Resultaat van dit proces dient te zijn dat de tactische/operationele inkoopfunctie binnen het operationele outsourcings-team professioneel kan worden ingezet.

#### **4.6 Acceptatie opdracht strategisch/tactisch outsourcings-team.**

Het zal duidelijk zijn dat het voor het operationele outsourcings-team mentaal “makkelijker” is een opdracht uit te voeren die zij zelf zou hebben kunnen formuleren. Het is van het grootste belang het operationele outsourcings-team in iedere fase van het outsourcings-proces te betrekken daar waar een zinvolle bijdrage kan worden geleverd. Deze werkwijze draagt bij aan een professionele uitvoering door het operationele outsourcings-team.

In ieder geval moet bij het geven van de opdracht ruim aandacht worden geschonken aan vragen als:

- Waarom komen deze goederen en/of diensten voor outsourcing in aanmerking?
- Wat is de verwachte besparing en/ of welke problemen worden naar verwachting opgelost?
- Hoe is het proces tot nu toe verlopen?
- Op welke wijze en waarom is de selectie van de (potentiële) leverancier(s) tot stand gekomen?
- Welke definitieve keuzes ten aanzien van de leveringsomvang zijn er inmiddels gemaakt?
- Liggen er al offertes en zijn die geëvalueerd en vergeleken?
- Is er al een “intentie-overeenkomst” of zelfs een principe-overeenkomst?
- In hoeverre zijn de betrokken interne klanten al geïnformeerd?
- Welke lopende inkoopcontracten moeten per wanneer worden opgezegd?
- Etc.

Pas als er volstrekte helderheid is over de achtergronden en de actuele stand van zaken kan het operationele team de, zo duidelijk mogelijk geformuleerde, opdracht – met tijdschema – aanvaarden.

## 4.7 Plan van aanpak

Uit de voorgaande paragrafen volgt op bijna natuurlijke wijze het plan van aanpak.

Het begin van dat plan kan variëren afhankelijk van in welke fase van het outsourcing-proces het operationele outsourcing-team wordt ingeschakeld. Tot het moment van het aanvaarden van de formele opdracht in het operationele outsourcing-proces om de tactische/operationele inkoopfunctie te gaan uitvoeren zal het operationele plan van aanpak onderdeel zijn van de totaalplanning.

Na het aanvaarden van de opdracht maakt het operationele outsourcing-team haar eigen plan van aanpak.

In dat plan worden alle relevante aspecten benoemd, in een logische samenhang gegroepeerd en in volgorde van de tijd gezet.

Voor (clusters van) aspecten worden de verantwoordelijken benoemd.

Het voert in deze publicatie te ver om plannings-schema's op te nemen, daarvoor is voldoende literatuur op de markt.

Voor de onderwerpen die in een dergelijk plan van aanpak moeten worden opgenomen wordt verwezen naar het voorgaande en de bijgevoegde controlelijsten.

## 4.8 Rapportagestructuur

Het hierboven aangeduide plan van aanpak wordt ter informatie / goedkeuring aan de opdrachtgever (strategisch/tactisch team) voorgelegd.

In dat plan zijn ook de rapportagemomenten en eventuele beslispunten aangegeven.

Verder dient uit het plan niet alleen de doorlooptijd te blijken maar ook hoeveel uren nodig zullen zijn om dat deel van het proces goed te doorlopen.

Naast de normale voortgangsrapportages (liggen we op schema) dient ook aandacht te worden geschonken aan de ontwikkeling van processen en het vastleggen van procedures en werkinstructies voor en / of door alle betrokkenen zoals:

- Crediteurenadministratie
- Goederenontvangst
- Kwaliteitsdienst
- Etc.

Het strategisch en / of tactisch outsourcing-team moet worden ingeschakeld als tijdens dit deel van het proces er onenigheid ontstaat tussen één of meer van de betrokken belanghebbenden over de invoering van de operationele aspecten en consequenties in de eigen organisatie en / of bij de leverancier.

## 4.9 Actiepunten en valkuilen

Actiepunten zijn voor elk denkbaar project te selecteren uit de bijgevoegde controlelijsten.

Mogelijke valkuilen zijn te vangen onder het motto: “Haastige spoed is zelden goed”.

Een aantal mogelijke valkuilen zijn:

- *Ja zeggen en nee doen.* Om welke reden dan ook zullen in elke organisatie medewerkers zijn die niet van harte meewerken aan het tot stand komen van een reorganisatie, en dus ook van de onderhavige processen.
- *Houden wat we hebben.* Het is uiterst moeilijk ingesleten patronen te veranderen. Het is denkbaar dat medewerkers die “iets” nodig hebben dat “vroeger” door een eigen dienst of afdeling werd verzorgd “weigert” gebruik te maken van de mogelijkheid decentraal elektronisch te bestellen. Ook verwachten zij wellicht dat de “oude” responsetijd “meteen” ook contractueel met de leverancier is vastgelegd.
- *Ik heb altijd al gezegd dat het niet zou werken.* Onvoldragen en niet geaccepteerde procedures werken contraproductief en kunnen de succesvolle invoeren belemmeren af vertragen.

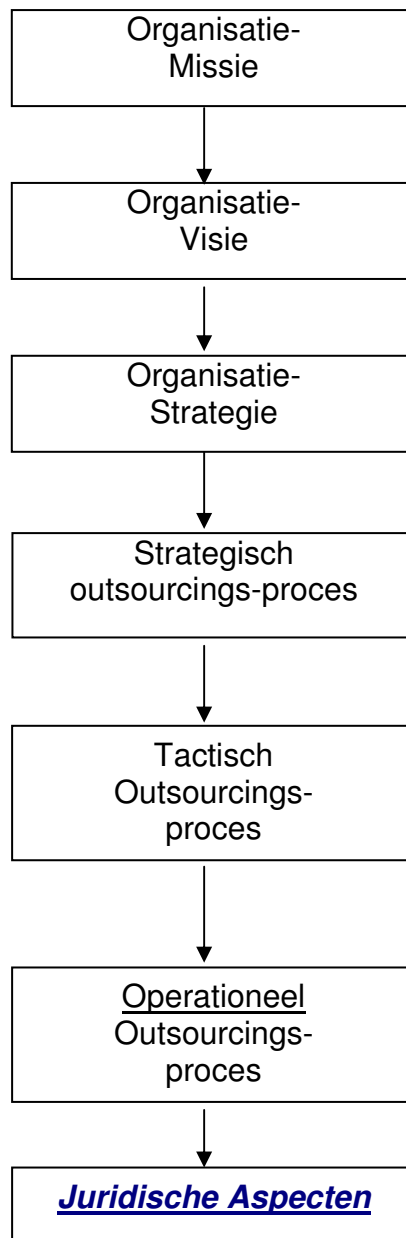
## 4.10 Controle lijsten

Het wordt aanbevolen controlelijsten op te stellen waarmee een proces kan worden uitgevoerd en gecontroleerd. In **bijlage 2** is hiervan een voorbeeld.

## 4.11 Conclusies

Een (beetje) onzorgvuldig uitgevoerd operationeel outsourcing-proces zal als consequentie hebben dat de vooraf bepaalde voordelen niet worden gerealiseerd, dat de interne klanten ontevreden zijn en dat het dus allemaal “weggegooid geld” is.

# ***Juridische aspecten***



## **Hoofdstuk 5 JURIDISCHE ASPECTEN**

### **Inhoud**

- 5.1** Inleiding
- 5.2** Controlelijst
- 5.3** Inhuren jurist
  - 5.3.1 Wanneer inschakelen
  - 5.3.2 Profiel / kundigheid
- 5.4** Wetgevingsaspecten
  - 5.4.1 Nationaal of buitenlands recht
  - 5.4.2 Overeenkomstenrecht
  - 5.4.3 Arbeidsrecht

## 5.1 Inleiding

Als het besluitvormingsproces inzake de outsourcing is afgesloten, zullen de bereikte overeenstemming en de gemaakte afspraken moeten worden vastgelegd in een goed en eenduidig contract. Vanwege het grote belang van de outsourcing voor de onderneming zal aan dit contract veel aandacht dienen te worden besteed.

In dit hoofdstuk zullen wij achtereenvolgens ingaan op de belangrijkste aspecten welke in een dergelijk contract aan de orde moeten komen ( 5.2: controlelijst), het inschakelen van juridische ondersteuning bij het onderhandelen over en het opstellen van het contract ( 5.3: inhuren jurist) en de diverse rechtsgebieden welke van belang (kunnen) zijn in het kader van een outsourcing-traject ( 5.4: wetgevingsaspecten).

## 5.2 Controlelijst (zie ook bijlage 2)

Het is uiteraard ondoenlijk om in het bestek van deze publicatie voor ieder contract aan te geven wat er precies in moet staan, maar in grote lijnen zullen in een outsourcing-contract in ieder geval de volgende onderwerpen geregeld moeten worden:

**a.** Een zeer zorgvuldige omschrijving van de dienst of het goed welk geleverd moet worden en aan welke eisen voldaan moet worden.

Hierbij horen ook afspraken inzake de prijs en toekomstige prijsaanpassingen (bij voorkeur op basis van objective factoren zoals een CBS-index). Nadere inhoudelijke en logistieke afspraken terzake kunnen worden vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA).

Beide contractspartijen moeten wat dit betreft exact weten waar ze aan toe zijn, omdat anders de mogelijke conflicten al bij voorbaat ingebakken zijn.

**b.** De looptijd van het contract. Hoelang de outsourcing gaat duren moet natuurlijk duidelijk vastliggen evenals de ingangsdatum van het contract. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk komen nog te vaak contracten voor, waarin staat vermeld dat opgenomen data slechts bij benadering of als indicatie of zelfs maar als streefdatum gelden, maar dus in ieder geval niet hard zijn. Het niet halen van deze data, hoe belangrijk ook voor de onderneming, levert dan geen wanprestatie van de zijde van de leverancier op en deze kan daarop dan ook niet worden aangesproken.

**c. Overdracht van werkzaamheden / implementatie.** Voor een onderneming vaak vergaande beslissingen als waar we het hier over hebben, moeten zorgvuldig worden geïmplementeerd. De manier waarop dit gaat gebeuren moet goed worden vastgelegd evenals de overdracht van de werkzaamheden van de ene naar de andere partij en de wijze waarop de overdracht gaat geschieden (in één keer of geleidelijk zodat de mogelijkheid van bijsturen aanwezig blijft).

**d. Personele aspecten.** Met het goed regelen van alle personele aangelegenheden staat of valt een outsourcings-traject. Denk hierbij aan zaken als de overname van personeel, al dan niet respecteren van bestaande arbeidsvoorwaarden, afvloeien van personeel, outplacement etc.

**e. Verlenging van het contract.** Om te vermijden dat een eventuele verlenging van het contract onder (te) hoge druk moet plaatsvinden moet contractueel worden vastgelegd dat ruim van tevoren, bijvoorbeeld minimaal een half jaar voor de einddatum het overleg hierover gestart wordt. Ook over de voorwaarden waaronder kan worden verlengd (prijs, duur, etc.) moeten bij voorkeur al afspraken worden gemaakt om te vermijden dat de leverancier te zeer een machtspositie krijgt t.o.v. de van hem afhankelijke onderneming.

**f. Aanpassen van het contract tijdens de looptijd.** Niemand kan in de toekomst kijken en daarom is het van belang in het contract op te nemen dat bij verander(en)de omstandigheden het contract kan worden aangepast, aan welke omstandigheden wordt gedacht en onder welke voorwaarden aanpassing kan plaatsvinden.

**g. Non-disclosure / geheimhouding.** In een outsourcingtraject kijkt de leverancier diep in de keuken van de onderneming en komt daarbij dus veel vertrouwelijke informatie tegen. Uitdrukkelijk moet worden vastgelegd dat die informatie absoluut geheim moet worden gehouden met verwijzing naar de sancties welke gelden wanneer die geheimhoudingsplicht door de leverancier of zijn personeel geschonden wordt.

**h. Continuïteitsgarantie.** I.v.m. de continuïteit van de onderneming zal de leverancier moeten garanderen dat hij de dienst of het product gedurende een bepaald aantal jaren zal blijven leveren. Mocht deze garantie niet haalbaar zijn dan dient in ieder geval een ruime opzegtermijn van bijvoorbeeld een jaar te worden afgesproken. Ook van belang in dit verband: vraag regelmatig de bedrijfscijfers van de leverancier op (halfjaar- en jaarcijfers).

i. Tussentijdse beëindiging van het contract. Naast de normale beëindiging van het contract (als niet wordt verlengd) moet het ook mogelijk zijn in specifieke gevallen tussentijds van elkaar af te kunnen. Deze gevallen moeten concreet worden opgesomd, evenals de procedure waaraan partijen zich hebben te houden als zich een dergelijk geval voordoet (direct beëindigen, opzegging, boete, personele aspecten etc.).

j. Regeling van geschillen. Vooraf moet men nadenken over de onverhoopte situatie dat er ondanks alle goede wil en goede contractuele afspraken toch een geschil ontstaat. Het moet dan duidelijk zijn wie waarvoor en tot welke hoogte aansprakelijk is. Ook hoort hierbij of men dat geschil dan aan de rechter wil voorleggen (niet duur, maar duurt lang) of via al dan niet bindende arbitrage wil oplossen (is veel duurder, maar duurt ook veel korter).

### **5.3 Inhuren jurist**

Het kan niet vaak genoeg worden gezegd: een outsourcingtraject leidt tot een zwaarwegende inkoopbeslissing, die een multidisciplinaire aanpak vergt. Een discipline die zeker niet gemist kan worden is de juridische. Outsourcing heeft namelijk een specifiek goed uitgewerkt contract waarin met vele zaken rekening moet worden gehouden, zoals beschreven in paragraaf 5.2.

#### **5.3.1 Wanneer inschakelen?**

Of het nu om de eigen juridische afdeling of een externe juridisch adviseur gaat, het inschakelen van een jurist dient in een zo vroeg mogelijk stadium plaats te vinden.

Op alle drie de inkoopniveau's is die vroegtijdige inschakeling van belang:

- op strategisch niveau kan de jurist meedenken over de aanpak van het outsourcing- vraagstuk en de eventuele oplossingen daarvoor;
- op tactisch niveau kan de jurist zijn diensten bewijzen bij het opstellen van en adviseren over het outsourcing-contract;
- op operationeel niveau tenslotte is het de taak van de jurist de uitvoering te toetsen aan de gemaakte afspraken en waar nodig het outsourcing-traject van juridische nazorg te voorzien.

#### **5.3.2 Profiel / kundigheid**

Het is niet mogelijk een exact profiel aan te geven waaraan een jurist moet voldoen om een outsourcing-traject te kunnen begeleiden, omdat geen twee trajecten gelijk zijn. Wel kan in meer algemene zin een aantal kundigheden worden opgesomd, die een in te schakelen jurist in zich moet verenigen. Te denken valt dan aan:

- ruime juridische praktijkervaring (5 à 10 jaar);
- goede kennis van “inkoopland” en inkoopcontracten;
- onderhandelingsbekwaamheid ;
- bedrijfsmatige attitude;
- uitstekende kennis van de onderneming en haar doelstellingen;
- in staat strategisch, op hoog abstractieniveau te denken.

## **5.4 Wetgevingsaspecten**

Afhankelijk van de inhoud van een outsourcings-contract kunnen zeer uiteenlopende rechtsgebieden van belang zijn in dit kader. In meer algemene zin kunnen in ieder geval de volgende drie genoemd worden. Deze zullen altijd in meerdere of mindere mate aan de orde komen.

### **5.4.1 Nationaal of buitenlands recht**

Het verdient zeer sterke aanbeveling in onderhandelingen met leveranciers (zeker wanneer het buitenlandse leveranciers zijn) er met klem op aan te dringen dat op het contract Nederlands recht van toepassing is en dus niet het onbekende recht van een land, waar het met de bescherming van de rechten van de koper niet zo goed gesteld is. Bij het Nederlands kooprecht weet je waar je aan toe bent en bovendien is naast het overeenkomstenrecht uit het BW ook alle andere Nederlandse recht, zoals het arbeidsrecht, het faillissementsrecht, het mededingingsrecht etc. van toepassing. Wil de leverancier absoluut geen Nederlands recht, dring dan aan op toepassing van het internationale kooprecht ( *i.c. het Weens Koopverdrag*).

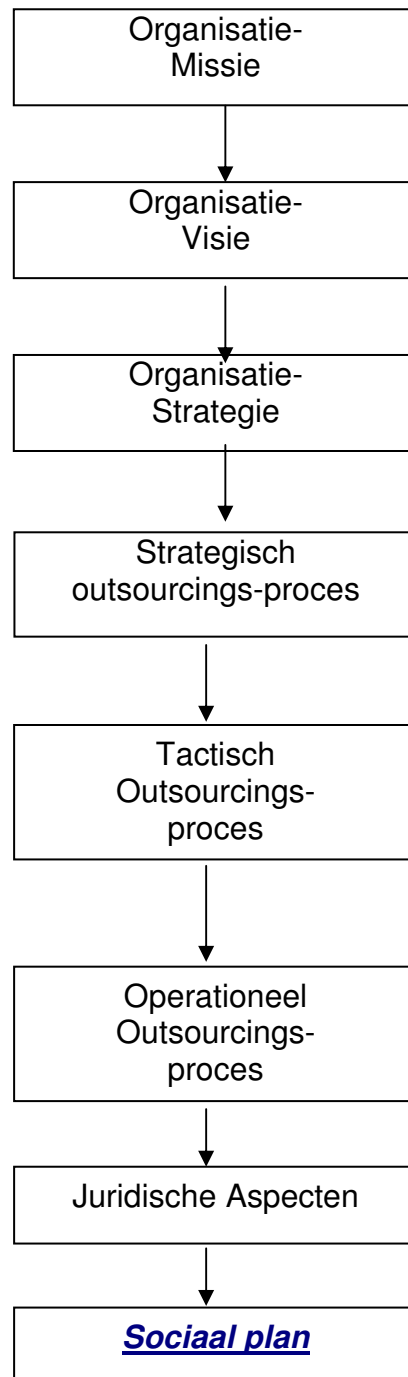
### **5.4.2 Overeenkomstenrecht**

In een contract kunnen partijen veel (zelfs bijna alles) regelen wat ze zelf willen (dit is de contractsvrijheid). In het Burgerlijk Wetboek staan echter ook een aantal bepalingen, waar partijen niet van kunnen afwijken en waar ze dus bij onduidelijkheid of onenigheid steeds op kunnen terugvallen (dit heet dwingend recht).

### **5.4.3 Arbeidsrecht**

Omdat bij outsourcings-trajecten het personeel altijd een zeer belangrijke rol speelt, is ons arbeidsrecht bij contracten op dit terrein een zeer essentieel rechtsgebied. Denk aan overname van personeel, al dan niet gedwongen afvloeiing, arbeidsvoorwaarden (CAO), ontslagvergunning etc. Over al deze onderwerpen zal het arbeidsrecht geraadpleegd moeten worden. Arbeidsrecht is echter niet te vinden in een wetboek, maar is in ons recht over vele wetten verdeeld. Voer voor juridische specialisten dus en het kan niet vaak genoeg worden herhaald: betrek die specialist er in een zo vroeg mogelijk stadium bij!

# ***Sociaal plan***



## **Hoofdstuk 6 SOCIAAL PLAN**

### **Inhoud**

**6.1** : Geborgenheid en sociaal plan

**6.2** : Communicatie

**6.3** : Begrip en emotie

**6.4** : Conclusie

## 6.1 Geborgenheid en sociaal plan

Outsourcings-processen hebben veranderingen in de organisatie tot gevolg die diep kunnen ingrijpen in de beleving van geborgenheid bij medewerkers. Afgezien van de vraag of een outsourcing-proces besparingen voor de organisatie oplevert, is het van belang de medewerkerbelangen voortdurend mee te wegen in het proces en daarvoor een goed onderbouwd sociaal plan op te stellen. **Bijlage 1** is hiervan een voorbeeld.

In een sociaal plan in het kader van outsourcing worden de intenties en uitgangspunten vastgelegd die de basis vormen voor de overgang van medewerkers van het weggevend naar het overnemende bedrijf. Een sociaal plan wordt opgesteld tussen weggevend en overnemende partij aan de ene zijde en vakbonden aan de andere zijde.

Van belang zijnde onderwerpen in het sociaal plan zijn:

- Werkgelegenheidsgaranties
- Arbeidsvoorwaarden

Hierna worden deze afspraken nader weergegeven.

- Werkgelegenheidsgaranties.

Als gevolg van de overgang is er al dan niet sprake van gedwongen ontslagen, een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd met of zonder proeftijd. Indien het contract tussen beide bedrijven (voortijdig) beëindigt, wat zijn dan de afspraken ten aanzien van de werkgelegenheid?

- Arbeidsvoorwaarden

1. Algemeen.

Naast de individuele arbeidsovereenkomst en de specifieke arbeidsvoorwaarden van de overnemende partij is er een, en zo ja welke CAO van toepassing?

2. (Pré-)pensioen.

Wat is de pensioen- en pré-pensioenvoorziening? Welke actie moet er plaatsvinden om pensioenbreuk c.q. pensioenschade te voorkomen?

3. Ziektekosten.

Zonodig dient de overgang naar een nieuwe ziektekostenverzekering geregeld te worden.

4. Salaris en inpassing.  
Welke vooruitzichten heeft de werknemer en zullen deze uiterlijk op de oorspronkelijk bepaalde tijdstippen worden geëffectueerd? Wordt er een salaris gegarandeerd en zo ja is dat een bruto of netto salaris? Welke indexatie is gekoppeld aan de algemene loonstijging.
5. Saldi vakantiedagen en overwerkuren.  
Worden de saldi vakantiedagen overgenomen of aan de werknemer nabetaald?
6. Verhuis- en herinrichtingskosten.  
Meer reistijd.

## **6.2 Communicatie.**

Communicatie in een outsourcing-proces is zeer belangrijk. Informeren wat er gaat gebeuren, het betrekken van medewerkers waardoor weerstand of angst voor het onbekende vermindert. Neemt niet weg dat medewerkers door het verwerkingsproces heen moeten. Ontkennen dat het gaat gebeuren, woede dat het bedrijf dit de medewerkers aandoet, marchanderen om er onder uit te komen, berusting van het lot tot de nieuwe toekomst

Dit komt voor bij de medewerkers in verschillende stadia op verschillende momenten. Het communicatieproces goed managen is een belangrijk deel van de sociale paragraaf.

De formele stappen die genomen moeten worden dienen plaats te vinden volgens de wettelijke regels en de regels binnen de onderneming. Volgens de wet op de ondernemingsraden moet de OR om advies gevraagd worden bij belangrijke wijzigingen in de organisatie van de onderneming. Belangrijke punten van overweging hierbij zijn:

- Vertel de mogelijkheden voor outsourcing voor de bekendmaking aan het personeel onder embargo aan de vakbonden en ondernemingsraad. De vakbonden en de OR kunnen zich voorbereiden op mogelijke vragen van medewerkers. Houdt de vakbonden en de OR tijdens het outsourcing-proces op de hoogte en betrek ze zoveel mogelijk bij de afstemming en de voortgang.
- Medewerkers beleven het sociaal plan vaak als een van de belangrijkste aspecten van de overgang en willen daar snel zekerheid over.
- Probeer sociale plannen tot de hoofdlijnen te beperken om eindeloze discussies over individuele uitwerking van allerlei afspraken te beperken.

- Houdt informatiebijeenkomsten met de betrokken medewerkers en afhankelijk van de ondernemingsomvang organisatiebreed.
- Betrek de familie van de medewerkers in de communicatie juist omdat “thuis” de onzekerheid nog zwaarder wordt beleefd.
- Zorg voor bereikbaarheid voor vragen. Wees niet bang voor emoties.

### **6.3 Begrip en emotie**

Woorden geven mensen een beeld. Dit beeld is voor ieder mens verschillend. Een goede afstemming over betekenis van woorden leidt tot begrip en is belangrijk in de communicatie. Hieronder enige woorden die gevoelens uitdrukken:

respect, vertrouwen, openheid, samenwerking, standpunt, werkelijkheid, verwijten, verdiepen, overleven, steunen, schrik, geluk, weerstand, ontkenning, noodzaak, tijd, doorgaan, overleg, gevoel, (on)zekerheid, teleurstelling, vernieuwing, uitdaging, kans.

### **6.4 Conclusie**

Zorg voor teams die de verschillende aspecten afzonderlijk en in zijn totaliteit kunnen beoordelen. Organiseer bezoeken aan het overnemende bedrijf. De praktijk van alledag geeft vaak een goed beeld waar medewerkers terecht komen.

De sociale aspecten van outsourcing dienen op basis van zakelijke aanpak te worden geanalyseerd en te leiden tot een afgestemd sociaal plan. In het analyse- en afstemmingstraject is communicatie essentieel voor de acceptatie van het sociaal plan.

*Bijlage 1*

**SOCIAAL PLAN**

**(VOORBEELD)**

## **I Definities**

1. Werkgever
2. Werknemer
3. Vakorganisaties
4. Bruto jaarinkomen
5. Bruto maandinkomen
6. Basis maandsalaris
7. Uitkeringsgrondslag (ouderenregeling)
8. WW-uitkering
9. Extern bureau
10. Leeftijd
11. Diensttijd

## **II. Uitgangspunten inzake bemiddelingsbeleid**

1. Doelstellingen
2. Actief bemiddelingsbeleid
3. Begeleidingsprogramma
4. Spijtoptantenregeling
5. Resterende activiteiten

## **III. Algemene voorwaarden en uitgangspunten**

1. Overeenkomst
2. Naleving en verplichtingen
3. Voorwaarden
4. Begeleidingscommissie en Beroepscommissie
5. Werkingsfeer
6. Verstrekken van informatie
7. Overheidsvoorzieningen c.q. overige voorzieningen
8. Hardheidsclausule
9. Korting op uitkering
10. Fiscaal deskundig advies
11. Inhoudingen

## **IV. Algemene voorzieningen**

1. Non-activiteit
2. Sollicitatiebezoek
3. Ziektekostenverzekering
4. "Jubileum"- uitkering einde dienstverband
5. Pensioenen
6. Spaarregeling
7. Geldleningen voor medewerkers
8. Cursussen
9. Sociaal Voorzieningsfonds
10. Periodiek salaris en salaris toeslagen

## **V. Regelingen bij overplaatsing**

1. Vergoeding bij verhuizing
2. Vergoeding tot moment van verhuizing
3. Verhuizing van huurwoning naar huurwoning
4. Verhuizing van huurwoning naar koopwoning
5. Verhuizing van koopwoning naar koopwoning
6. Verhuizing van koopwoning naar huurwoning
7. Terugkomen op verhuizing en/of overplaatsing binnen organisatie van

- 8. werkgever  
Financiering aankoop woning bij verhuizing binnen organisatie van werkgever
- 9. Bedenktijd in geval van aanbod andere functie binnen organisatie van werkgever

**VI. Inkomensgarantie bij aanvaarding dienstbetrekking**

**VII. Ouderenregeling**

- A. Werknemers die voor (datum) 58 jaar zijn
- B. Werknemers die op (datum) 55 jaar of ouder zijn met uitsluiting van de categorie bedoelt in hoofdstuk VII-A
- C. Financiële voorzieningen voor werknemers die op (datum) 53 of 54 jaar zijn

**VIII. Financiële voorzieningen voor werknemers die op (datum) jonger zijn dan 53 jaar**

**Toevoeging 1**

- A. **Begeleidingscommissie**
- B. **Beroepscommissie**

**Toevoeging 2**

- A. Uitkering bij einde dienstverband wegens VUT of pensioen
- B. Uitkering bij dienstjubileum

## **I Definities**

1. Werkgever

Naam organisatie:

2. Werknemer:

Iedere man of vrouw met een dienstverband voor onbepaalde tijd met de werkgever. Daar waarin dit Sociaal Plan over "hij" wordt gesproken wordt tevens "zij" bedoeld.

3. Vakorganisaties:

Van toepassing zijnde vakorganisaties.

4. Bruto jaarinkomen:

Volgens regeling organisatie

5. Bruto maandinkomen:

1/12 Deel van het bruto jaarinkomen.

6. Basis maandsalaris:

Het voor een werknemer geldende, in de salarisschalen vermelde bedrag.

7. Uitkeringsgrondslag (ouderenregeling):

Het laatstgenoten basis maandsalaris – en indien van toepassing – vermeerderd met de toeslagen en andere loonbestanddelen met een vast karakter gemiddeld over twaalf maanden.

8. WW-uitkering:

De uitkering op grond van de Werkloosheidswet herberekend op jaarbasis

9. Extern bureau:

Het door de werkgever na overleg met partijen aan te wijzen outplacementbureau.

10. Leeftijd:

De leeftijd van de werknemer op de datum van inwerkingtreding.

11. Diensttijd :

De diensttijd van de werknemer op de datum van inwerkingtreding van deze regeling.

## II Uitgangspunten inzake bemiddelingsbeleid

### 1. Doelstellingen:

In verband met het beëindigen van de .... is voor alle werknemers die nu werkzaam zijn bij ....., van wie de huidige functie ophoudt te bestaan, een heroriëntatie nodig met betrekking tot zijn toekomstige bestaan.

Dit Sociaal Plan beoogt de gevolgen voor de werknemers in vaste dienst op (datum) te regelen. Hierbij zal voorop staan voor alle betrokken werknemers (ongeacht leeftijd, diensttijd en functie) een passende, op zijn wensen en mogelijkheden afgestemde, oplossing te bewerkstelligen

De werkgever zal zich inspannen om werknemers, eventueel met behulp van bij- of omscholing, in gelijke en/of gelijkwaardige functies over te plaatsen naar andere vestigingen binnen de organisatie of naar andere tot de organisatie behorende bedrijven. Voorts zal door werkgever worden bemiddeld bij het zoeken naar passende functies buiten de organisatie. Indien dat voor betreffende functies nodig is kan ook hier bij- of omscholing plaatsvinden. Van gedwongen (over)plaatsingen zal geen sprake zijn. Tevens is steunverlening mogelijk voor werknemers die er de voorkeur aan geven voor zichzelf te beginnen. De bemiddeling zal door werkgever worden uitgevoerd met inschakeling van terzake kundigen van zowel binnen als buiten de organisatie, waarbij als doelstelling geldt alle individuele werknemers, die voor bemiddeling in aanmerking komen, zodanig te ondersteunen dat voor hen een passende oplossing wordt gevonden.

Voor de begeleiding van deze bemiddeling zal onder verantwoordelijkheid van de werkgever een stuurgroep ingesteld worden, bestaande uit een aantal nader aan te wijzen leden uit de Personeel en Organisatiediscipline van werkgever en het externe bureau. In beginsel is werkgever bereid bemiddeling aan te bieden bij het zoeken van een passende baan. Daarna zal de ontslag-procedure worden gestart. Op grond van regelmatig te houden evaluatiegesprekken tussen partijen zal vastgesteld worden in hoeverre voortzetting van de bemiddeling nuttig of gewenst is.

### 2. Actief bemiddelingsbeleid:

Zo spoedig mogelijk na het overeenkomen van dit Sociaal Plan zal gestart worden met een programma gericht op het bemiddelen bij (over) plaatsing. De bemiddelingsprocedure en – organisatie zal worden uitgewerkt in overleg met de Vakorganisaties. Bij de uitvoering van het bemiddelingsprogramma zal een extern bureau worden ingezet. Over de werkwijze en voortgang van het bemiddelingstraject zal regelmatig overleg plaatsvinden tussen partijen. Vertrekpunt bij het op te zetten programma zijn de wensen, behoeften en mogelijkheden van de werknemers in relatie tot de mogelijkheden op de arbeidsmarkt (mogelijkheden binnen de organisatie) daaronder begrepen.

### 3. Begeleidingsprogramma:

De werknemers dienen in beginsel deel te nemen aan het programma. Werknemers die weigeren aan het bemiddelingsprogramma deel te nemen, verliezen alle rechten op grond van dit Sociaal Plan. Een eerste onderdeel van het programma is een gesprek van de werknemer met een adviseur van het extern bureau over o.a. de werkwijze met betrekking tot de begeleiding. Onderdelen van het programma zijn onder meer:

- individuele begeleiding en persoonlijke advisering door gespecialiseerde adviseurs;
- organisatie van een banenbureau met complete documentatie en vacaturebank (interne en externe vacatures);
- het gericht opsporen van vacatures en het leggen van bedrijfscontacten door specialisten;
- naar behoefte een psychologisch onderzoek en beroepskeuzeadvies;

- begeleiding en training voor wat betreft het solliciteren, het opstellen van brieven en het afleggen van sollicitatiebezoeken;
- specifieke advisering en ondersteuning (eigen bedrijf, verdere scholing, maatschappelijke oriëntatie)

#### 4. Spijtoptantenregeling:

Wanneer een werknemer, die een nieuwe werkkring binnen of buiten de organisatie heeft gevonden en tijdens of na zijn proeftijd of contracttijd wordt ontslagen of vaststelt dat de nieuwe functie achteraf voor hem toch niet passend is, kan bij de organisatie terugkeren, waarbij dan alle rechten van dit Sociaal Plan weer op hem van toepassing zijn, uiteraard indien en voor zover en voor zoveel deze nog niet toegekend zijn. Voordat betrokkene de beslissing neemt om buiten de proeftijd dan wel tijdens de looptijd van zijn nieuwe werkkring terug te keren naar de organisatie, zal eerst een gesprek plaatsvinden met het hoofd personeelszaken en de adviseur van het externe bureau.

#### 5. Resterende activiteiten:

Werkgever zal toezien dat eventuele vacante functies adequaat vervuld gaan worden, waarbij als uitgangspunt geldt dat geschikte en bij gelijke geschiktheid oudere werknemers hiervoor in aanmerking komen.

### **III Algemene voorwaarden en uitgangspunten**

#### 1. Overeenkomst:

De organisatie en de vertegenwoordigers van de Vakorganisaties hebben op (datum) overeenstemming bereikt over de inhoud van het Sociaal Plan ter opvang van de gevolgen van de beëindiging van de productie. Van dit Sociaal Plan zal een exemplaar aan alle betrokken werknemers worden uitgereikt.

#### 2. Naleving en verplichtingen:

Alle uit dit Sociaal Plan voortvloeiende kosten komen voor rekening van de werkgever. De werkgever staat in voor de juiste naleving van de in dit Sociaal Plan opgenomen verplichtingen.

#### 3. Voorwaarden:

Om in aanmerking te kunnen komen voor de voorzieningen (zoals bepaald in hoofdstuk VII) geldend bij beëindiging van het dienstverband zal de betrokken werknemer, voor zover nodig, aan de volgende voorwaarden moeten voldoen.

- a. Zich als werkzoekende laten inschrijven bij het in de regio gevestigde Arbeidsbureau voor zover wettelijk verplicht en deze inschrijving niet ongedaan maken, voordat hij een passende dienstbetrekking heeft aanvaard.
- b. Bij de Bedrijfsvereniging een WW-uitkering aanvragen dan wel in voorkomende gevallen ZW/WAO, respectievelijk bij de gemeentelijke Sociale Dienst een IAOW-uitkering.
- c. Zich houden aan de regels die het Arbeidsbureau en de Bedrijfsvereniging en de gemeentelijke Sociale Dienst in deze stellen
- d. Gedurende de uitkeringsperiode veranderingen in zijn situatie die van invloed zijn (of geacht kunnen worden van invloed te zijn) op de omvang van krachtens dit Sociaal Plan te verstrekken uitkeringen, onverwijld melden aan de werkgever.

#### 4. Begeleidingscommissie en Beroepscommissie

Een begeleidingscommissie en beroepscommissie worden onmiddellijk na ondertekening van het Sociaal Plan ingesteld, met de in bijlage 1 omschreven doelstelling, samenstelling, taak, bevoegdheden en werkwijze.

## 5. Werkingsfeer

Dit Sociaal Plan treedt in werking op (datum) en is van toepassing op iedere werknemer, die op (datum) werkzaam is met een dienstverband voor onbepaalde tijd bij de werkgever. Uitgezonderd zijn werknemers met wie het dienstverband wegens dringende redenen wordt beëindigd, werknemers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, respectievelijk werknemers die gebruik kunnen maken van de regeling vervroegd uitreden (VUT), alsmede werknemers die een volledige WAO-uitkering ontvangen. Voor deeltijdwerkers geldt het bepaalde in dit Sociaal Plan naar rato van de arbeidstijd.

## 6. Verstrekken van informatie

De werknemer c.q. gewezen werknemer, die een beroep doet op enige financiële voorziening van dit Sociaal Plan, verplicht zich aan de werkgever alle relevante informatie te verstrekken. Het verstrekken van onjuiste informatie kan leiden tot uitsluiting van de voorzieningen van dit Sociaal Plan.

## 7. Overheidsvoorzieningen c.q. overige voorzieningen

De werkgever zal bij de uitvoering van dit Sociaal Plan rekening houden met c.q. een beroep doen op de van overheidswege of vanwege overige instellingen gegeven mogelijkheden ter verlichting van de kosten daarvan voor de werkgever, waarbij de werknemer zich verplicht hieraan zijn medewerking te verlenen.

## 8. Hardheidsclausule

Indien zich omstandigheden voordoen, waarbij toepassing van dit Sociaal Plan tot onbillijke situaties of onbedoelde gevolgen zou leiden, zal werkgever na advies van de Begeleidingscommissie, van die bepalingen afwijken in een voor de werknemer gunstiger zin. Dergelijke gevallen kunnen zowel door of namens de directie als door de betreffende werknemer of door de Vakorganisaties aan de orde worden gesteld.

## 9. Korting op uitkeringen

De aanvullingen die in het kader van dit Sociaal Plan worden toegekend, zullen worden uitbetaald, indien en voor zover deze aanvullingen niet in mindering worden gebracht op de WW-uitkering dan wel in voorkomende gevallen ZW/WAO, respectievelijk IOAW.

## 10. Fiscaal deskundig advies

Werkgever zal desgevraagd zorgdragen voor fiscaal deskundig advies t.b.v. de werknemers die onder dit Sociaal Plan vallen en voor zover er een relatie bestaat met financiële voorzieningen welke uit dit Sociaal Plan voortvloeien.

## 11. Inhoudingen

Op alle uitkeringen, voorzieningen of vergoedingen welke ingevolge dit Sociaal Plan worden toegekend, zullen, voor zover en voor zoveel het niet toegelaten is deze uitkeringen netto uit te betalen, loonbelasting en premies voor sociale wetten worden ingehouden.

## IV. Algemene voorzieningen

### 1. Non-activiteit

- a. Indien de werkgever dit gewenst acht en na overleg met de werknemer, kan de werknemer, alvorens het dienstverband formeel is beëindigd, op non-actief worden gesteld, één en ander met volledig behoud van de voor hem geldende arbeidsvoorwaarden, uitgezonderd de reiskostenvergoeding en incidentele toeslagen. Werknemer dient zich wel beschikbaar te houden om op eerste verzoek de werkzaamheden bij werkgever te hervatten. Indien werknemer in het kader van het bemiddelingsprogramma reiskosten maakt, worden deze vergoed op basis van kosten openbaar vervoer (2<sup>e</sup> klasse).
- b. Werknemer zal door werkgever maximaal in de gelegenheid gesteld worden zijn tegoed aan vakantiedagen in overleg op te nemen.

### 2. Sollicitatiebezoek

Verzuim voor sollicitatiebezoek zal na overleg met de werkgever worden doorbetaald. Kosten gemaakt voor sollicitatiebezoeken tijdens het dienstverband zullen worden vergoed, voor zover deze niet door de werkgever bij wie gesolliciteerd wordt, gerestitueerd worden.

### 3. Ziektekostenverzekering

De bestaande collectieve ziektekostenverzekering van de werknemer eindigt bij beëindiging van het dienstverband. Indien echter de werknemer na dit ontslag niet onder een ziektekostenverzekering valt, of indien bij een nieuwe verzekering een wachttijd of voor bepaalde rechten een uitsluiting geldt op grond van persoonlijke omstandigheden, zal werkgever voor werknemers van 53 jaar en ouder de aanvullingsperiode de bestaande verzekering onder betaling van de gebruikelijke premie door werkgever en werknemer continueren. Voor werknemers jonger dan 53 jaar geldt het bovenstaande eveneens met een maximum van één jaar.

### 4. “Jubileum”-uitkering einde dienstverband

Bij einde dienstverband met werkgever zal een uitkering geschieden, gelijk aan de bestaande regeling. “Uitkering bij einde dienstverband wegens VUT of pensionering” (zie bijlage 2)

### 5. Pensioenen

#### A. Werknemers die jonger dan 53 jaar zijn.

1. Bij beëindiging van het dienstverband worden de opgebouwde pensioenrechten omgezet in uitgesteld pensioen op 65-jarige leeftijd bijbehorend weduwen-, weduwnaars- en wezenpensioen ingaande bij overlijden.
2. De bestaande pensioenverzekeringen worden, indien de werknemer aansluitend aan het dienstverband niet onder een pensioenverzekering valt of indien bij de nieuwe werkgever een wachttijd geldt, gedurende maximaal een jaar voortgezet.
3. Werknemers die op het moment van werkloos worden ouder dan 40 jaar zijn, dienen gebruik te maken van de mogelijkheden die het Fonds Voorheffing Pensioenverzekering biedt.
4. Werkgever is bereid medewerking te verlenen de opgebouwde pensioenrechten over te

dragen naar een ander pensioenfonds, één en ander binnen de normen van de Pensioen- en Spaarfondsenwet

- B. Werknemers die 53 jaar of ouder zijn en gebruik maken van de regeling 53-jaar en ouder van hoofdstuk VII-B, respectievelijk C punt 2.
1. In deze categorie wordt de bestaande pensioenverzekering gehandhaafd en blijft de werkgever de premie betalen tot de 65- jarige leeftijd van de werknemer. Voor 53- en 54- jarigen geldt dit uiteraard alleen indien men van de ouderenregeling van hoofdstuk VII-B gebruik maakt. Als pensioengrondslag wordt aangenomen de grondslag zoals die geldt op het moment van dienstbeëindiging, waarbij jaarlijks tot het 65-ste jaar verhoogd wordt met de CAO-schaalverhogingen.
  2. Werknemers dienen gebruik te maken van de mogelijkheden die het Fonds Voorheffing Pensioenverzekering biedt.

### 3. Spaarregeling

Deelname aan de bij werkgever bestaande spaarregeling wordt beëindigd bij het einde van het dienstverband.

### 4. Geldeningen voor werknemers die jonger zijn dan 53 jaar

De afhandeling van leningen en voorschotten zal op soepele wijze plaatsvinden, teneinde de werknemer niet in betalingsmoeilijkheden te brengen. Met de betrokkenen zal zo nodig een individuele regeling worden getroffen.

### 5. Cursussen

Externe cursussen waaraan door werknemers wordt deelgenomen kunnen worden afgemaakt op basis van de overeengekomen voorwaarden.

### 6. Sociaal Voorzieningsfonds

Deelnemers aan het Sociaal Voorzieningsfonds behouden hun rechten uit het Fonds tot datum einde dienstverband. Werknemers die overgeplaatst worden een andere vestiging van werkgever, kunnen met ingang van de overplaatsing deelnemen aan het Sociaal Voorzieningsfonds van de nieuwe vestiging.

### 7. Periodiek salaris en salaristoelage

Werknemers die gedurende de daarvoor bepaalde periodes van werkgever, hebben voor die periode recht op het volledige periodieke salaris en de salaristoelage.

## **V. Regeling bij overplaatsing**

### 1. Vergoeding bij verhuizing

Indien als gevolg van het aanvaarden van een andere functie de afstand tussen woon- en werkplaats voor de werknemer meer dan 30 km gaat bedragen en hij of de bestaande of nieuwe werkgever op grond daarvan verhuizing noodzakelijk acht, zal, wanneer de verhuizing plaatsvindt vóór (datum), de onderstaande regeling van toepassing zijn. Een en ander voor zover en voor zoveel er bij derden niet een dergelijke regeling van toepassing is.

#### Vergoeding in verband met de eigenlijke verhuizing:

- a. de volledige vergoeding van de transportkosten en de kosten van het in-en uitpakken van de inboedel, alsmede de assurantiekosten van het transport van de inboedel tegen overlegging van de rekeningen;
- b. de reiskosten van de werknemer en diens gezin op de dag van de verhuizing, op basis van openbaar vervoer, alsmede naar redelijkheid vergoeding van reis- en verblijfkosten voor het bezichtigen van de nieuwe woning van de werknemer en dien levensgezel(lin).

#### Vergoeding in verband met heraansluitingen:

Vergoed worden tegen overlegging van de rekeningen tot een maximum van cumulatief Euro.....

- a. de kosten voor heraansluiting van telefoon, elektrische apparatuur en andere huishoudelijke apparaten, alsmede eventuele ombouw van gas-en elektrische apparatuur;
- b. de kosten voor aansluiting op kabelnet dan wel centraal antennesysteem, alsmede eventueel bewijsbare andere heraansluitingkosten

#### Vergoeding in verband met herinrichting:

Voor herinrichting wordt vergoed anderhalf maal het basismaandsalaris bruto voor netto met een minimum van Euro..... plus Euro..... per inwonend kind. Deze regeling geldt ook voor zelfstandig wonende alleenstaanden en duurzaam samenwonenden voor zover zij een gehele woning, dan wel een daarmee gelijk te stellen woonruimte bewonen.

#### Vrijaf in verband met verhuizing

Bij verhuizen wordt aan de werknemer vrijaf gegeven met behoud van salaris gedurende maximaal drie werkdagen.

#### 2. Vergoeding tot moment van verhuizing

Gedurende maximaal twee jaar zullen zonodig de volgende vergoedingen worden verstrekt:

##### a. Reizen

Dagelijks woon- werkverkeer naar een andere vestiging van werkgever of naar een ander bedrijf binnen de organisatie van werkgever een nieuwe werkgever vanuit dezelfde woonplaats als vóór (datum). Bij reizen met openbaar vervoer worden de kosten daarvan vergoed. Bij reizen met eigen auto, indien niet op redelijke wijze van het openbaar vervoer gebruik gemaakt kan worden, worden de vergoedingen gebaseerd op de fiscaal forfaitaire bedragen.

##### b. Pensioen

Indien in de nieuwe verblijfplaats niet direct een woning kan worden gehuurd of gekocht:

- a. vergoeding van de pensioenkosten;
- b. eenmaal per week de vergoeding van de reiskosten v.v. Indien per openbaar vervoer wordt gereisd de kosten daarvan of indien gebruik gemaakt wordt van eigen vervoer een vergoeding gebaseerd op fiscaal forfaitaire bedragen.

#### 3. Verhuizing huur- naar huurwoning

Indien een werknemer als gevolg van verhuizing naar een gelijkwaardige woning een hogere huur moet gaan betalen dan hij tot dat tijdstip verschuldigd was, zal hij een huurtoeslag ontvangen m.b.t. de kale huur ter grootte van:

1 <sup>e</sup> jaar	100% van het huurverschil
2 <sup>e</sup> jaar	90% idem
3 <sup>e</sup> jaar	80% idem
enz.	

De betaling van bovengenoemde huurtoeslag vindt plaats zolang er voor zover uit hoofde van

wettelijke of andere regelingen geen soortgelijke aanspraken bestaan. Onder kale huurprijzen wordt verstaan de huurprijs exclusief de kosten van collectieve voorzieningen ten behoeve van huurders.

#### 4. Verhuizing van huurwoning naar koopwoning

Vergoed zullen worden cumulatief tot een maximum van twee basis maandsalarissen:

- a. tijdens een noodzakelijke overgangperiode de eventuele kale huur van de oude woning;
- b. 100% van de kosten van de vestiging van de nieuwe hypotheek, transport- en registratiekosten en makelaarskosten;
- c. het verschil tussen een in alle redelijkheid te schatten kale huur van de oude woning en kale huur van de nieuwe woning volgens het schema genoemd onder punt 3.

#### 5. Verhuizing van koopwoning naar koopwoning

Indien een werknemer op het moment van einde dienstbetrekking een eigen woning bewoont en in de nieuwe woonplaats tot aankoop van een gelijkwaardige woning overgaat, zullen de kosten worden vergoed cumulatief tot een maximum van vier basis maandsalarissen:

- a. tijdens een noodzakelijke overgangperiode tegemoetkoming in dubbele lasten;
- b. 100% van de kosten van de doorhaling van de oude hypotheek (incl. Boeterente);
- c. kosten van vestiging van een nieuwe hypotheek, transport en registratiekosten en de makelaarskosten voor de koop en verkoop alsmede de overdrachtsbelasting.

#### 6. Verhuizing van koopwoning naar huurwoning

Vergoed zullen worden cumulatief met een maximum van twee basismaandsalarissen:

- a. tijdens een noodzakelijke overgangperiode tegemoetkoming in de dubbele lasten;
- b. de kosten van doorhaling van de oude hypotheek (incl. Boeterente), bemiddelingskosten en dergelijke;
- c. het verschil tussen de nieuwe kale huur en in alle redelijkheid te schatten kale huur van de oude woning, volgens het schema genoemd onder punt 3.

#### 7. Terugkomen op verhuizing en/of overplaatsing bij werkgever

indien door volledige en blijvende invaliditeit van de werknemer dan wel door zijn overlijden, het gezin besluit naar de oorspronkelijke woonomgeving terug te verhuizen en de verhuizing binnen vijf jaar na de overplaatsing plaatsvindt, zullen de verhuis- en aansluitingskosten opnieuw worden vergoed. Indien op sociale en / of medische gronden problemen ontstaan ten gevolge van een verplaatsing zal binnen het sociaal beleid van de werkgever een oplossing worden gezocht.

#### 8. Financiering aankoop woning bij verhuizing binnen organisatie werkgever

Werknemers die binnen organisatie werkgever worden overgeplaatst kunnen, op voorwaarde dat zelffinanciering plaatsvindt door middel van optimaal gebruik van eigen geld, een lening verkrijgen van de werkgever, tot 70% van de executiewaarde, waarbij werkgever gerechtigd zal zijn tot het nemen van een eerste hypotheek. Indien een hypotheek tot 100% van de executiewaarde nodig is, kan onder omstandigheden ook het restant door werkgever gefinancierd worden.

#### 9. Bedenktijd in geval van aanbod andere functie binnen organisatie werkgever

De werknemer die een aanbod krijgt om binnen organisatie werkgever werkkring te

aanvaarden, wordt in de gelegenheid gesteld om gedurende maximaal 15 werkdagen over dit aanbod na te denken, alvorens hij uitsluitend geeft omtrent zijn beslissing.

## **VI. Inkomensgarantie bij aanvaarding dienstbetrekking binnen organisatie werkgever**

1. De werknemer die de arbeidsovereenkomst met werkgever voortzet behoudt het bruto maandinkomen, dat op het moment van overplaatsing gold in de oude situatie.
2. Bedoelde werknemer behoudt tevens het perspectief op de ontwikkeling van het basismaandsalaris in de vorm van periodieke verhogingen binnen de salarisschaal ingevolge de voor hem geldende bepaling van de CAO
3. Voor werknemers met ploegentoeslag en / of andere loonbestanddelen met een vast karakter, zal gestreefd worden naar een werksituatie waarin deze op gelijke wijze van toepassing zijn. Wanneer het niet mogelijk is, zal het verschil in inkomen ten aanzien van oude en nieuwe situatie worden afgebouwd ingevolge de voor hem geldende bepaling van de CAO

## **VII Ouderenregeling**

- A. Werknemers die voor (datum) 58 jaar zijn  
Werknemers die voor (datum) 58 jaar zijn, nemen normaal deel aan de CAO overeengekomen 58-jarigen –regeling
- B. Werknemers die (datum) 55 jaar of ouder zijn met uitsluiting van de categorie bedoeld in hoofdstuk VII-A  
Het volgende is van toepassing

### 1. Ontslagprocedure

De ontslagprocedure zal gestart worden na overeenstemming over het Sociaal Plan.

### 2. Bruto uitkering

Werknemer heeft recht op een bruto uitkering tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Deze bruto uitkering wordt gebaseerd op de uitkeringsgrondslag en wordt berekend volgens onderstaande methodiek:

- a. De bruto uitkeringsgrondslag wordt, zoals een salaris, omgerekend naar een netto bedrag. Bij deze berekening wordt er altijd van uitgegaan dat het gaat om een (gehuwde) alleenverdiener, waarbij alleen voor het ziekenfonds of de ziektekostenverzekering de persoonlijke premiebijtelling en premie inhouding gelden.
- b. Van het aldus berekende bedrag wordt 90% genomen.
- c. Vervolgens wordt met dezelfde uitgangspunten als bij punt a) berekend welk bruto bedrag met dit 90% netto bedrag overeenkomt, rekening houdend met de inhoudingen op de wettelijke uitkeringen en de aanvulling.
- d. Het volgens c) berekende bruto bedrag is de bruto uitkering.
- e. De werknemer dient de aanspraken op uitkeringen krachtens de Sociale Verzekeringswetten aan de werkgever over te dragen (cederen), voorzover dit van toepassing is.

### 3. Vakantietoeslag

Op hetzelfde tijdstip dat de vakantietoeslag uitbetaald wordt in de organisatie, ontvangt betrokkene ook een vakantietoeslag gebaseerd op het door hem in het afgelopen vakantiejaar vanwege de ouderenregeling genoten inkomen, exclusief de in deze periode

genoten resultatenuitkering en vakantietoelage.

#### 4. Resultatenuitkering

Op hetzelfde tijdstip dat een resultatenuitkering wordt uitbetaald in de onderneming, ontvangt betrokkene een resultatenuitkering zoals gebaseerd op het door hem in het afgelopen kalenderjaar vanwege de ouderenregeling genoten inkomen, exclusief de in deze genoten resultatenuitkering en vakantietoelage.

#### 5. Inhoudingen op de uitkering

Op de bruto uitkering worden ingehouden;

- de verschuldigde loonheffing, inhouding/bijtelling overhevelingstoelage en premies voor de sociale verzekeringswetten;
- de premie voor de ziekenfondswet respectievelijk de ziektekostenverzekering, zoals die in actieve dienst zou zijn geweest;
- de premies of inhoudingen voor overige verzekeringen en/of regelingen, waaraan de werknemer kan en wil blijven deelnemen.

#### 6. Kortingen op de uitkering

- a. Indien de werknemer tijdens zijn deelname aan de regeling inkomen verwerft dat in mindering wordt gebracht op de wettelijke uitkeringen (die onderdeel zijn van de uitkering), wordt de bruto uitkering dienovereenkomstig verlaagd.
- b. Ook indien de wettelijke uitkeringen op grond van een de werknemer verwijtbare handeling of nalatigheid worden gekort of ingetrokken, wordt de uitkering dienovereenkomstig verlaagd of ingetrokken

#### 7. Vakantiedagen

De vakantiedagen verworven vakantiedagen dienen vóór de aanvang van deelname aan de ouderenregeling te zijn opgenomen

#### 8. Garantie

Werkgever garandeert de werknemer tot aan diens pensioengerechtigde leeftijd de bruto uitkering zoals bedoeld in de leden 2, 3 en 4 van deze regeling, met inachtneming van het gestelde in lid 6. Wijzigingen in de hoogte van de bruto wettelijke uitkeringen hebben geen invloed op het inkomen uit hoofde van deze regeling.

#### 9. Zekerstelling

Ter zekerstelling van de in hoofdstuk VIII, lid 8 bedoelde garantie, zal werkgever een kapitaalstorting doen bij een nader vast te stellen daarvoor erkende instelling. De grootte van deze storting dient zodanig te zijn, dat voldaan kan worden aan de financiële verplichtingen die uit de bedoelde garantie voortkomt. De storting wordt gebruikt voor de periodieke maandelijkse uitkeringen als aanvulling op de WW c.q. andere regelingen. In plaats van bovenstaande kan werknemer er ook voor kiezen de bedoelde uitkering als een bedrag ineens te ontvangen.

#### 10. Sociaal Fonds

Tegen betaling van de geldende premie over de bruto gegarandeerde uitkering blijft deelname aan het Sociaal Fonds mogelijk op basis van de regeling bij werkgever geld, echter zolang dit Sociale Fonds bij werkgever bestaat.

#### 11. Kerstpakket

De werknemer blijft voor een eventueel te verstrekken kerstpakket in aanmerking komen als ware hij in actieve dienst.

#### 12. Leningen/hypotheken

De werknemer die tijdens het dienstverband gebruik heeft gemaakt van een lening of hypotheek van de werkgever, kan deze overeenkomst voortzetten.

### 13. Uitkering bij overlijden

Indien een werknemer tijdens de voor hem geldende aanvullingsperiode overlijdt, ontvangen zijn nagelaten betrekkingen gezamenlijk ten laste van de werkgever de uitkering bij overlijden ingevolge de bepalingen van de voor hem bij werkgever geldende CAO, één en ander voor zoveel en voor zover geen aanspraak op een soortgelijke uitkering tegenover derden bestaat. Hierna geldt de normale pensioenregeling.

### 14. Overige regelingen/verzekeringen

De werknemer kan aan alle overige regelingen/verzekeringen zoals die gelden voor Vutdeelnemers blijven deelnemen tegen de geldende voorwaarden.

## **C. Financiële voorzieningen voor werknemers die op (datum) 53 of 54 jaar zijn**

1. Deze werknemers worden geacht deel te nemen aan het begeleidingsprogramma. Bij aanvaarding van een baan buiten de organisatie werkgever geldt het bepaalde in hoofdstuk VIII, namelijk de uitkering ineens bij vertrek.
2. Indien in de loop van het begeleidingsprogramma blijkt dat geen passende functie gevonden kan worden, is het bepaalde in hoofdstuk VII-B van toepassing.

## **VIII Financiële voorzieningen voor werknemers die op (datum) jonger zijn dan 53 jaar**

Werknemers die op (datum) jonger zijn dan 53 jaar zullen bij vertrek buiten organisatie werkgever een uitkering ineens ontvangen. De berekening van deze uitkering vindt plaats op basis van de hierna volgende tabel, waarbij voor alle gegevens (datum) als peildatum geldt.

Aldus overeengekomen het Sociaal Plan in verband met de beëindiging van de productie van werkgever.

(Plaats), (datum)

Werkgever

Vakorganisatie

## **Toevoegsel 1 bij bijlage 1**

### **A. Begeleidingscommissie**

Er zal een Begeleidingscommissie worden ingesteld ingevolge hoofdstuk III, punt 4.

1. **Doel:** De commissie begeleidt de uitvoering van dit Sociaal Plan.
2. **Samenstelling:** De commissie bestaat uit drie leden; zij worden door de Ondernemingsraad aangewezen. De commissie ressorteert rechtstreeks onder de Ondernemingsraad en is voor zijn doen en laten alleen verantwoordig verschuldigd aan de Ondernemingsraad.

### **B. Beroepscommissie**

Er zal een Beroepscommissie worden ingesteld hoofdstuk III, punt 4.

1. **Doel:** De commissie behandelt de bezwaren met betrekking tot de uitvoering van dit Sociaal Plan.
2. **Directie :** Onder directie wordt verstaan de directie van werkgever
3. **Samenstelling :** De commissie bestaat uit vier leden, te weten twee leden aangewezen door de Ondernemingsraad en twee leden aangewezen door de directie.
4. **Deskundigen :** De commissie c.q. een individueel commissielid kan deskundigen, ook van buiten de onderneming, horen en raadplegen.
5. **Taak en bevoegdheden**

De Beroepscommissie heeft tot taak om binnen twee maanden een bindende uitspraak te doen inzake blijvende meningsverschillen tussen werkgever en de betrokken werknemer(s) over de uitvoering van dit Sociaal Plan. Indien geen meerderheidsstandpunt uit de commissie voortkomt, zal de onderhavige kwestie opnieuw in de commissie aan de orde worden gesteld. Indien ook in tweede instantie geen meerderheidsstandpunt tot stand komt, beslist de directie. Het doen van een beroep op de Beroepscommissie laat voor de werknemer onverlet de mogelijkheid van beroep op de gewonde rechter.

## **Toevoegsel 2 bij bijlage1**

### **A. Uitkering bij einde dienstverband wegens VUT of pensioen**

De regeling geldt (datum) voor vaste werknemers op wie de arbeidsvoorwaarden van werkgever van toepassing zijn en 10 jaar of langer in dienst geweest zijn op het moment van beëindiging van het dienstverband. Bepalend voor de hoogte van de uitkering is het aantal (gehele) jaren dat iemand in dienst is geweest bij werkgever. Is men op het moment van beëindiging van het dienstverband 25, 40 of 50 jaar in dienst van werkgever, dan is echter de regeling "Uitkering bij dienstjubileum" van toepassing

<b><u>Aantal dienstjaren</u></b>	<b><u>Hoogte van de uitkering</u></b>
10 t/m 19	¼ maandsalaris
20 t/m 24	1 maandsalaris

Onder maandsalaris wordt verstaan: 1/12 van het inkomen van de 12 maanden voorafgaande aan de beëindiging van het dienstverband, inclusief vaste toeslagen, maar exclusief resultatenuitkering, vakantietoeslag en éénmalige uitkeringen.

De uitkering is belasting- en premievrij

Voor WAO-ers die vallen onder WAO-regeling, geldt allereerst de WAO-regeling. Als de pensioendatum valt binnen drie jaar na het einde van de aanvullingsperiode wordt er een einde-dienstverbanduitkering gegeven op basis van het aantal dienstjaren van de betrokkene.

### **B. Uitkering bij dienstjubileum**

De regeling geldt voor werknemers in vaste dienst op wie de arbeidsvoorwaarden van werkgever van toepassing zijn.

<b><u>Aantal dienstjaren</u></b>	<b><u>Hoogte van de uitkering</u></b>
25	1 maandsalaris
40	1,5 maandsalaris

Onder maandsalaris wordt verstaan: Het vaste maandsalaris, inclusief vaste toeslagen, dat geldt op het moment van de jubileumdatum.

De uitkering is belasting en premievrij

Deze regeling is ook van toepassing op werknemers die uit dienst treden wegens VUT of pensioen en op het moment van uitdiensttreding resp. 25, 40 of 50 gehele jaren in dienst van werkgever geweest zijn. Voor die gevallen is derhalve de regeling "Uitkering bij dienstverband wegens VUT of pensioen" niet toepassing.

Voor WAO-ers die vallen onder de WAO-regeling, geldt allereerst de WAO-regeling. Als de jubileumdatum valt binnen drie jaar na het einde van de aanvullingsperiode zal de gebruikelijke jubileumuitkering worden gegeven.

## **Bijlage 2**

### **CONTROLELIJST**

## **Controlelijst**

- I. Tariefopbouw
- II. Aandachtspunten
- III. Sourcing procesmeting
- IV. Rechten en plichten
- V. Matrixen

## I. Tariefopbouw

Een van de belangrijkste gegevens zijn de tarieven. Zorg voor duidelijke tariefstellingen zodat hierover geen misverstanden kunnen ontstaan. Doorgaans is een vastgestelde matrix in het contract voldoende. Het is aan te bevelen afspraken te maken over tarieven van zaken/diensten/uren en of andere zaken welke vooralsnog buiten het contract vallen en / of buiten het contract kunnen worden opgedragen.

### Voorbeeld matrix uurtarief:

<b>Functie:</b>	<b>Basisuurloon</b>	<b>18.00-24.00</b>	<b>00.00-08.00</b>	<b>Weekend</b>	<b>Feestdagen</b>
Werknemer	Euro. (.....)	+ 10%	+ 20%	+ 20%	+ 25%
Voorman	Euro. (.....)	+ 10%	+ 22%	+ 25%	+ 25%
Chauffeur	Euro. (.....)	+ 5%	+ 20%	+ 20%	+ 25%
Projectleider	Euro. (.....)	+ 15%	+ 22%	+ 25%	+ 40%
Etc.					

Om administratie te verminderen en het aantal facturen minimaal te houden is het mogelijk met vaste verrekenprijzen te werken. Aan het eind van een overeengekomen periode (b.v. één kalenderjaar) kan op basis van nacalculatie de werkelijke kostprijs worden verrekend. Een vaste verrekenprijs kan kosten t.g.v. wijzigingen en controle verminderen

### Voorbeeld opbouw uurlonen:

In een overeenkomst kan worden opgenomen dat de prijzen en opbouw van uurlonen volledig transparant door de opdrachtnemer aan de opdrachtgever worden ter hand gesteld. De opbouw van uurlonen kan per branche verschillen. In grote lijnen kan onderstaand voorbeeld min of meer aangepast worden gebruikt.

Basisuurloon		18,64	
Gevarentoeslag indien van toepassing	10%	1,86	
Andere toeslag (b.v. ervaring)		<u>0,74</u>	
Totaal uurloon werknemer			21,24
Feestdagen, kortverzuim,	4,02%		
Vak dagen	12,56%		
Bonusdagen	1,31%		
Vorstverlet	2,26%		
Ziekteverzuim	<u>8,82%</u>		
	28,97%	<u>6,15</u>	27,39
Vakantietoeslag	8%	<u>2,19</u>	29,59
Wachtgeldfonds	0,45%		
Sociale lasten ex WW	21,63%		
RAS/OR	0,33%		
WW	1,63%		
Andere sociale verplichtingen			
BPF/AOP	<u>2,35%</u>		
	26,39%	<u>7,81</u>	

Verdere Directe kosten.

Autovergoeding		pm	
Reiskostenvergoeding		pm	
Gereedschapskosten			
Materiaalkosten		1,46	Door branche bepaald
Werkkleding en uitrusting		0,06	Door branche bepaald
Machinekosten		<u>pm</u>	
Totale directe kosten		1,52	<b>38,91</b>
Indirect toezicht			
Managementkosten			
Administratiekosten		17,11	
Pzkosten en opleiding			
Huisvestingskosten			
Risico en Winst	9%	<u>3,50</u>	
		20,61	
Totaal tarief			<b>59,51</b>

## II. Aandachtspunten:

### Uurlonen:

Zorg dat alle uurlonen bij het afsluiten van een contract bekend zijn en leg de wijzigingen vast in een amendement aan de overeenkomst.

### Overwerk tarieven :

Bij overwerk tarieven dient men op te letten hoe de overwerkopbouw is geregeld. Hierover mag slechts het percentage overwerk worden berekend over het CAO Loon, dus niet inclusief vaste kosten etc.

### Weekend en nachttarief:

Bij weekend en nachttarieven dient het toeslagpercentage over de CAO lonen te worden vergoed waarbij de vaste kosten niet behoren te worden meegenomen. Bij beveiligingsbedrijven kan hier een uitzondering gemaakt worden indien de centrale en overige dienstverlening continu in bedrijf zijn.

### Responstijd:

De service die verleend wordt na een (storings)melding en de aanvangstijd na melding dient expliciet in een contract te worden overeengekomen.

Let op dat u de termen aanwezig zijn, aangevangen en opgeleverd niet verward.

### Auto / materiaalvergoeding:

Indien van een auto of andere hulpmiddelen gebruik moet worden gemaakt is het gewenst de regelingen en tarieven daarvoor overeen te komen.

### Reiskosten:

Bij onvoorziene omstandigheden zoals oproepen in de nacht of weekend kunnen reiskosten (bijv. Taxi) hoog uitvallen, maak vooraf duidelijke afspraken.

### Opleiding- en trainingskosten:

Opleiding- en trainingskosten t.b.v. werknemers om b.v. specifieke machines te kunnen bedienen dienen in een contract te worden opgenomen en wie deze voor zijn of haar rekening neemt. Een terugbetalingsregeling bij uitdiensttreding is aan te bevelen evenals een opzegtermijn in geval een medewerker werkzaam is op basis van een brevet of licentie. In dergelijke gevallen is de vervangstermijn en de noodzaak om continuïteit te waarborgen essentieel.

### **Indexering (cijfers hoe vastgelegd):**

Indien u gebruik maakt van CBS indexeringscijfers, let dan op de wijze van berekening. De enige juiste wijze van berekening indexeringsindices is de volgende:

CBS Indexcijfer:

Ten einde de procentuele mutatie tussen indices te berekenen dient u de volgende formule te gebruiken.

Index jaar T               = 123,6  
Index jaar T-1           = 120,9

Formule te gebruiken  $(123,6 : 120,9) \times 100\% = 2,23\%$

Vele bedrijven gebruiken de volgende formule:

Index jaar T – index jaar T-1 = 123,6 – 120,9 = 2,7%

Dit scheelt een half procent en deze berekening is niet juist.

### **Verrekening (Vaste Verreken Prijzen):**

Om administratie te verminderen kunt u met vaste verrekenprijzen werken en deze aan het eind van het jaar verrekenen d.m.v. nacalculatie en andere afspraken daarover, een vaste verrekenprijs voorkomt tussentijdse wijzigingen en aanpassingen van prijzen en de controle daarop.

### **Toegestane prijswijzigingen:**

Er mag geen twijfel ontstaan wanneer een tariefwijziging is toegestaan. Beschrijf per onderdeel hoe en wanneer een wijziging mag worden doorgevoerd.

### **Wijze van facturering:**

De wijze van facturering is een zwaar wegend onderwerp, deze wijze dient reeds in het contract te worden vastgelegd. De wijze van facturering dient in nauwe samenwerking met de financiële administratie te worden overeengekomen. Enkele punten waaraan gedacht moet worden zijn:

- Elektronische facturen (attentie voor juiste en werkende interfaces)
- Papieren Facturen
- Factuuradres(sen)
- Vermelden van uw inkoopopdrachtnummer
- Eventueel kostenplaats / kostensoort
- Duidelijke omschrijving van de geleverde goederen en /of diensten
- Factuurnummer welke in uw administratie verwerkt kan worden
- Op aanvraag uitdraai op verschillende sorteringen mogelijk
- Facturering op verschillende debiteurnummers mogelijk

### **Wijze van betaling:**

Maak goede afspraken over de betaling:

- Betalingstermijn
- Vaste termijn
- Automatisch of per factuur
- Incasso

Via een betalingsbureau  
Via een creditcardmaatschappij

### **Financiële controlemogelijkheden:**

Afhankelijk van de te sourcen goederen en / of diensten kunt u diverse controlemogelijkheden in de administratie van de leverancier afspreken. De meest acceptabele methode:

Leg contractueel vast welke elementen u in de administratie van uw leverancier wilt laten controleren. Deze elementen kunnen door een onafhankelijke of eigen accountant gecontroleerd worden.

N.B. Als u een dergelijke afspraak maakt kom deze dan ook na.

### **III. Sourcing Procesmeting:**

Er dient een proces- kwaliteitsmetingsysteem opgetuigd te worden. Met daarin minimaal de volgende componenten afhankelijk van de uit te besteden goederen / diensten:

- Indicatoren voor het meten van het proces  
Bijv.           Onderzoeksefficiency  
                  Budgetafwijking (plus ontwikkeling daarvan)  
                  Aantal vervolgoopdrachten  
                  Uren besteed aan beleidsvorming  
                  Completering dossiers  
                  Uitvoeringsefficiency  
                  Doorlooptijden uitvoering  
                  Personeelsmutaties  
                  Inwerktijden
  
- Indicatoren voor het meten van de servicekwaliteit  
Bijv.           Cliëntbetrokkenheid van werknemers  
                  Onbetaalde service uren  
                  Service snelheid  
                  Nazorg  
                  Opleidingskwaliteit van medewerkers
  
- Indicatoren voor het kunnen uitvoeren van Costcontrol.
  
- Indicatoren voor het meten van de klanttevredenheid  
Bijv.           Afwijking belofde dienstverlening  
                  Consistentie van de huisstijl  
                  Nazending van documenten  
                  Offertekwaliteit  
                  Offerte response tijd  
                  Aantal klachten  
                  Service snelheid  
                  Kwaliteit medewerkers  
                  Kwaliteit projectleider  
                  Bruikbaarheid voorstellen.

## **IV. Rechten en Plichten**

### **Volmachten (beide partijen) Volume contracten**

#### **Contractwijziging:**

In het contract zal duidelijkheid moeten zijn hoe en wanneer het lopende contract gewijzigd mag worden. Dit kan zijn aan de hand van vooraf vastgestelde meetpunten of door aantoonbare redelijke afwijkingen die geen van beide partijen hebben kunnen voorzien. Gedacht kan worden aan:

#### **Opdrachtenverstrekking:**

Het is van essentieel belang dat de bevoegdheden van beide partijen vastliggen in een bevoegdheden tabel. Zorg dat de volgende items in deze tabel zijn verwerkt:

Aan opdrachtgeverskant:

- Wie heeft bevoegd mandaat bij de opdrachtgever voor het contract
- Wie is de verantwoordelijke uitvoerende van de opdrachtgever
- Wie geeft leiding aan de werkzaamheden
- Welke personen (functie) kunnen binnen de afgesproken kaders opdrachten verstrekken (afroepopdrachten)
- Wie kan buiten deze kaders opdrachten verstrekken

Aan opdrachtnemerskant:

- Wie heeft bevoegd mandaat bij de opdrachtnemer voor het contract
- Wie is verantwoordelijke uitvoerende van de opdrachtnemer
- Wie geeft leiding aan de werkzaamheden
- Welke personen (functie) kunnen binnen de afgesproken kaders opdrachten aannemen c.q. laten uitvoeren
- Wie kan buiten deze kaders opdrachten aannemen c.q. laten uitvoeren

#### **Opdrachtwijze:**

Leg schriftelijk vast hoe de opdrachtwijze en de daarbijbehorende procedures zijn afgesproken.

Bijv.

- Schriftelijk
- Telefonisch
- Fax
- E-mail
- Mondeling
- In het werk

#### **E-commerce / procurementcard**

In de toekomst moet men rekening houden met het Feit dat inkoopopdrachten / informatieverstrekking en andere taken via een elektronische weg hun voortgang gaan vinden. In het contract dient hier duidelijk rekening mee gehouden te worden. Het kan verstandig zijn deze zaken goed te regelen voor de toekomst. Veelal wanneer op deze manier wordt gewerkt zal er een kostenbesparing tegenover staan.

## Management informatie

Bij de opzet van het rapportage gebouw dient u rekening te houden met wat men absoluut moet weten wat men wil weten en wat handig is om te weten. Dit onderdeel is zeer belangrijk. In management-rapportages moet u kunnen aflezen hoe de performance is van de leverancier en uw bedrijf.

U kunt hierbij bijv. denken aan:

Kosten per uur/product  
Aantal opdrachten en grootte van die opdrachten  
Aantal spoedbestellingen  
Doorlooptijden  
Etc. zie Matrix

## V. Matrixen

### Matrix Checkpunten voor Contract:

In deze matrix kunt u aflezen aan welke punten minimaal in het contract moet worden opgenomen.

Omschrijving	Diensten Contract	Goederen Contract	Combinatie Goederen Diensten	Algemene Punten
Facturering	X	X	X	X
Tariefstelling	X	X	X	X
Indexering	X	X	X	X
VVP	X		X	
Prestatiemeting	X	X	X	X
Rechten leverancier				X
Plichten leverancier				X
Rechten opdrachtgever				X
Plichten opdrachtgever				X
Meting	X		X	X
Klanttevredenheid				
Opbouw uurlonen	X		X	X
Uurlonen div.	X		X	X
Werknemers				
Prijswijziging	X	X	X	X
Wijze van Facturering	X	X	X	X
Betaalwijze	X	X	X	X
Financiële Controle mogelijkheden	X	X	X	X
Sourcingsprocesmeting	X	X	X	X
Servicemeting	X	X	X	X
Kwaliteitsmeting	X	X	X	X
Costcontrol meting	X	X	X	X
Klanttevredenheidsmeting	X	X	X	X
Volmachten	X	X	X	X
Volume afspraken	X	X	X	X
Contractwijziging	X	X	X	X
Bevoegdheidsstructuur	X	X	X	X
Opdrachtwijze	X	X	X	X
E-commerce				
Rapportage gebouw	X	X	X	X

### Matrix Rapportage gebouw:

De rapportages die verstrekt worden kunt u het best verkrijgen in een digitale vorm zodat u deze kunt inlezen in Excel of een ander dergelijk programma. Op deze wijze is het voor u mogelijk een analyse te maken van de gerapporteerde zaken.

Reactietijden				
---------------	--	--	--	--

Aantal facturen				
Aantal orders				
Grootte facturen				
Betaaltermijnen				
Aantal storingen				
Aantal oproepen				
Aantal uren				
Aantal klachten				
Aantal leverdagen				
Aantal afkeuringen				
Aantal fouten				

### Matrix Prestatiemeting

Uren oplossing				
Klanttevredenheid				
Klantgerichtheid				
Kennis				
Oplossingsvermogen				

### Matrix Bevoegdhedenstructuur

Wijzigen contract				
Betalingsakkoord				
Fiatteur				
Besteller				
Budgethouder				
Weekend besteller				

### Matrix Personeelsconsequenties

Onderwerp				
Sociaal plan				
Bonden				
Beroepscommissie				
Ondernemingsraad				
Vut regelingen				
WAO regelingen				
WW regelingen				
Pensioenen				
Reiskosten				
Overname door Lev.				

**Etc. Etc.**