

YOURCE

Welke invloed heeft de WAB op in- en outsourcen in klantcontact?

Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB)

SOURCING

© Yource 2019

Klikbaar document



INLEIDING

Wet Arbeidsmarkt in Balans

Met de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) wil het kabinet de balans op de arbeidsmarkt verbeteren. De WAB moet het voor werkgevers aantrekkelijker maken om medewerkers vast in dienst te nemen. Met deze nieuwe wet worden ook enkele nadelige effecten en niet behaalde gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) gerepareerd, door de wetgeving rondom het ontslagrecht, flexibele arbeid en de WW-premie te herzien.

Het wetsvoorstel is officieel aangenomen door de Eerste en Tweede Kamer en treedt per 01 januari 2020 in werking. De WAB heeft grotendeels een directe werking, voor sommige onderdelen is (beperkt) overgangsrecht opgenomen.

WAB in klantcontact

Deze whitepaper is de tweede in een reeks van vier whitepapers omtrent de invloed van de WAB op de klantcontact branche. Wij zullen hierbij de invloed van de WAB en de visie van Yource gericht op uitzenden, in- en outsourcen, payroll en vast personeel in de klantcontactbranche verder toelichten. Het doel van deze whitepapers is om inzicht te geven in de impact van de WAB op gebied van het inhuren van flexkrachten, het aanbieden van contracten of ontslag. In deze tweede whitepaper staat de invloed van de WAB op in- en outsourcen in klantcontact centraal.

Wie is Yource?

Yource zorgt ervoor dat haar opdrachtgevers de concurrentie voor kunnen blijven op het gebied van persoonlijk klantcontact. Centraal in ons denken en doen staat de dialoog die een organisatie met haar klanten wil voeren. De diversiteit daarbij is groot. Zo kan er onderscheid gemaakt worden in het doel van de klantdialoog, gekozen medium of -media, taal, intentie, richting, complexiteit en stijl.

Wij zijn uniek in het aantal flexoplossingen dat wij aanbieden: van uitzenden en insourcen tot outsourcen. Uitzenden kunnen we onderverdelen in regulier uitzenden, deta/vast en flexpool. Bij insourcen onderscheiden we managed flexpool en managed insourcing. Outsourcen wordt tot slot verdeeld in: outsourcen Nederland, outsourcen België en Luxemburg, nearshoring in Bulgarije en offshoring in Marokko.

Door deze diversiteit aan mogelijkheden is er altijd een flexoplossing die het beste past bij de missie, visie en de doelstellingen van onze opdrachtgever. Als Yource adviseren wij graag bij het maken van de juiste keuze.

INHOUDSOPGAVE

<u>1. Wat is de impact van de WAB op flexibiliteit?</u>	04
1.1 Meer zekerheid voor oproepkrachten	04
1.2 De ketenbepaling	05
1.3 Ontslagrecht	06
<u>2. Welke impact heeft de WAB op de kosten van (flexibele) arbeid?</u>	08
2.1 Kostenstijging voor organisaties	08
2.2 Transitievergoeding	10
<u>3. Veranderingen in flexibele arbeid</u>	12
3.1 Flex-schillen	12
3.2 Noodzaak bepalen van flexibiliteit	15
<u>4. Insourcing</u>	16
4.1 De inzet van insourcing	16
4.2 Managed flexpool	17
4.3 Managed insourcing	19
<u>5. Outsourcing</u>	21
5.1 De inzet van outsourcing	21
5.2 Aansturing en outputverantwoordelijkheid	22
5.3 Outsourcen Nederland	23
5.4 Outsourcen België en Luxemburg	23
5.5 Nearshoring & offshoring	24
<u>6. Samenvatting</u>	25
<u>Bijlage 1 De verschillende contractvormen</u>	27

1. WAT IS DE IMPACT VAN DE WAB OP FLEXIBILITEIT?

1.1 Meer bescherming voor oproepkrachten

De WAB is onder meer in het leven geroepen om meer zekerheid en perspectief te bieden aan de meest flexibele vorm van arbeid die we in Nederland kennen: de oproepkracht. Momenteel moeten oproepkrachten gedurende de gehele looptijd van hun arbeidsovereenkomst beschikbaar zijn om opgeroepen te worden door een werk- of opdrachtgever, terwijl het op voorhand onduidelijk is hoeveel uren de medewerker gaat werken. Voor deze medewerkers brengt dit een grote mate van onzekerheid met zich mee en de WAB wil hier verandering in brengen.

Op het moment dat er sprake is van een oproepovereenkomst, gaan vanaf 01 januari 2020 verschillende regels gelden. Ten eerste is er sprake van een oproepovereenkomst als er geen vaste arbeidsomvang is afgesproken per periode (bijvoorbeeld per week, vier weken, per maand of per jaar). Ten tweede is er sprake van een oproepovereenkomst als weliswaar een vaste arbeidsomvang per periode langer dan een maand is afgesproken, maar de loonbetaling niet gelijkmatig is gespreid (dus geen gelijke loonbetaling per betaalperiode, ongeacht het aantal gewerkte uren). Ten derde is er sprake van een oproepovereenkomst als de loonbetalingsverplichting is uitgesloten.

Oproepkrachten moeten ten minste vier dagen van te voren schriftelijk worden opgeroepen. Komt de oproep later of niet schriftelijk, dan is de medewerker vrij om deze af te slaan. Wanneer een oproep binnen vier dagen voor aanvang van de werkzaamheden wordt afgezegd of gewijzigd, dan behoudt de oproepkracht het recht op loon over de eerder afgesproken uren. Per cao kan de termijn van vier dagen worden verkort tot één dag. Dit is tot nu toe (nog) niet gedaan in cao's.

Naast de beperkingen ten aanzien van de oproeptermijn mag een oproepovereenkomst in principe alleen nog gedurende een periode van maximaal 12 maanden worden ingezet. Als de arbeidsovereenkomst 12 maanden heeft geduurd, waarbij deze periode niet gekoppeld is aan de inzet bij één opdrachtgever maar aan de inzet via de werkgever, moet de werkgever uiterlijk in de 13e maand een aanbod doen voor een vaste arbeidsomvang. Die arbeidsomvang moet ten minste gelijk zijn aan het gemiddelde aantal uren dat de oproepkracht in de 12 maanden daarvoor heeft gewerkt. Het gaat daarbij om alle verloonde uren, dus ook ziekte-uren en vakantie-uren tellen mee. De oproepkracht is overigens niet verplicht het aanbod voor een vaste arbeidsomvang te accepteren. Wil de medewerker de flexibiliteit behouden, dan kan de medewerker het aanbod weigeren en blijft het oproepkarakter bestaan. Na het verloop van de nieuwe 12 maanden, moet de werkgever opnieuw een aanbod doen.

Gevolg organisaties

De impact van de veranderende regels rondom oproepkrachten zijn met name operationeel vrij fors. Vanuit WFM dient er rekening te worden gehouden met een veel groter percentage van de populatie dat recht heeft op een vaste arbeidsomvang per afgestemde periode. Om grote

pieken en dalen in klantcontactvolumes op te kunnen blijven vangen, zullen organisaties beleid moeten maken inzake de verhouding van het aantal oproepkrachten ten opzichte van medewerkers met een ander type arbeidsovereenkomst. Opdrachtgevers worden gedwongen om te kiezen tussen flexibiliteit en continuïteit waarbij het principe ‘one size fits all’ definitief van tafel lijkt te zijn. In Hoofdstuk 3 worden nieuwe inzichten beschreven ten aanzien van het behouden van flexibiliteit binnen een populatie.



“We zullen zuiniger om moeten gaan met onze medewerkers. Iets waar wij met Yource een groot voorstander van zijn. De WAB creëert dus ook een stuk bewustzijn in de sector.” - Robin Jansen, CEO Yource



1.2 De ketenbepaling

De maximale termijn waarin contracten voor bepaalde tijd mogen worden gesloten, wordt verruimd van twee naar drie jaar. Dit betekent dat werkgevers maximaal drie contracten kunnen aanbieden in drie jaar tijd, in plaats van drie contracten in twee jaar tijd. Het aantal contracten dat mag worden aangeboden blijft gelijk, te weten maximaal drie contracten voor bepaalde tijd. Ook de onderbrekingsperiode (tussenpoos) blijft zes maanden. In een cao mag de maximale periode worden verlengd naar vier jaar en het aantal contracten naar zes contracten voor bepaalde tijd, uitsluitend voor uitzendovereenkomsten of voor functies waarbij de intrinsieke aard van de bedrijfsvoering dat vereist. Het is nieuw dat de onderbrekingsperiode voor het opnieuw ingaan van de ketenbepaling per cao verkort mag worden naar drie maanden voor specifieke functies, als de functies gedurende maximaal negen maanden per jaar kunnen worden uitgeoefend. Dit betreft met name seizoenswerk.

Er is geen overgangsrecht van toepassing bij ingang van de WAB. Dit betekent dat de nieuwe ketenbepaling vanaf 01 januari 2020 direct geldt. Doordat de ketenregeling vanaf 01 januari 2020 ruimer wordt, betekent dit bijvoorbeeld dat een medewerker die twee jaarcontracten heeft gehad en waarvan het tweede contract na 01 januari 2020 eindigt, nog een derde contract voor bepaalde tijd aangeboden mag krijgen. De tweejaarstermijn wordt namelijk pas overschreden in 2020 en dan geldt de nieuwe, ruimere ketenregeling en dus de periode van maximaal drie jaar.

Gevolg organisaties


Organisaties krijgen de mogelijkheid om medewerkers langer bepaalde tijd contracten aan te bieden. Dit staat enigszins haaks op de doelstellingen van de WAB, omdat één van de doelen hiervan is om medewerkers meer zekerheid te bieden in de vorm van vaste contracten. Veel organisaties zullen echter door de financiële incentive in de verlaagde WW-premie voor vaste contracten voor onbepaalde tijd en vanwege de verplichting om vanaf dag één een transitievergoeding te betalen (en dus niet langer pas bij een dienstverband van minstens twee jaar) kiezen om medewerkers alsnog eerder een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden.

1.3 Ontslagrecht

Momenteel moet de werkgever kunnen bewijzen dat volledig aan één van de ontslaggronden is voldaan om de arbeidsovereenkomst met toestemming van het UWV op te kunnen zeggen of door de rechter te laten ontbinden. Een mix van verschillende onvoldragen ontslaggronden is niet toegestaan. In de WAB is een nieuwe ontslaggrond toegevoegd: de cumulatiegrond. Dit geeft een rechter de mogelijkheid om omstandigheden uit de ontslaggronden met elkaar te combineren, zodat in totaal sprake is van een voldoende ontslaggrond om de arbeidsovereenkomst te ontbinden.

Extra ontslaggrond

De cumulatiegrond staat niet op zichzelf, omdat er een combinatie nodig is van omstandigheden die vallen onder twee of meer redelijke gronden. De rechter mag daarbij alleen de persoonlijke ontslaggronden combineren in de cumulatiegrond, dus de C-grond t/m de H-grond. Bedrijfseconomische redenen (A-grond) en langdurige arbeidsongeschiktheid (B-grond) kunnen geen onderdeel uitmaken van de cumulatiegrond. De rechter kan de arbeidsovereenkomst alleen op de cumulatiegrond ontbinden indien de omstandigheden van één of meer gronden (C t/m H-grond) zodanig zijn, dat van de werkgever redelijkerwijs niet verlangd kan worden dat hij de arbeidsovereenkomst voortzet.

- 
- A-grond** Bedrijfseconomische redenen
 - B-grond** Langdurige arbeidsongeschiktheid (langer dan 24 maanden)
 - C-grond** Frequent ziekteverzuim
 - D-grond** Disfunctioneren
 - E-grond** Verwijtbaar handelen of nalaten
 - F-grond** Weigeren van werk wegens gewetensbezwaar en aanpassing niet mogelijk
 - G-grond** Verstoorde arbeidsverhouding
 - H-grond** Andere omstandigheden dan de A-grond t/m H-grond, waardoor van de werkgever in redelijkheid niet kan worden verwacht de arbeidsovereenkomst voort te zetten.
 - I-grond** De cumulatiegrond

Gevolg organisatie

Door de cumulatiegroond wordt het ontslagrecht verruimd. In de praktijk blijkt dat het voor werkgevers best moeilijk kan zijn om aan te tonen dat voldaan is aan één volledige ontslaggrond. Een combinatie van ontslaggronden kan gemakkelijker aangetoond worden, zodat het voor werkgevers eenvoudiger kan zijn om tot een einde van de arbeidsovereenkomst te komen. Op het moment dat de rechter de arbeidsovereenkomst ontbindt op grond van de cumulatiegroond, kan (geen verplichting) de rechter wel een extra vergoeding toekennen van maximaal de helft van de berekende transitievergoeding. Dit komt bovenop de transitievergoeding waar de medewerker al recht op heeft vanwege de beëindiging op initiatief van de werkgever.

2. WELKE IMPACT HEEFT DE WAB OP DE KOSTEN VAN (FLEXIBELE) ARBEID?

Het uitgangspunt van de WAB is dat het gekozen soort contract moet passen bij het werk dat wordt aangeboden. Flexibele arbeid blijft daarin mogelijk in de bestaande vormen, maar zal zwaarder worden belast in premies. De WAB heeft naast een kostenverhogende impact op flexibele uitzendarbeid ook impact op andere vormen van flexibele arbeid, zoals contracten voor bepaalde tijd en oproepcontracten. De meeste impact wordt veroorzaakt door de wijzigingen in de vaksectorindeling, WW-premie en transitievergoedingen, welke hieronder kort worden toegelicht.

2.1 WW-premie en sectorindeling

Als het om kostenverhogende maatregelen gaat, wordt de sector uitzenden het meest geraakt door de WAB. De sectorindeling van werkgevers komt voor de WW-premie te vervallen. Momenteel is de hoogte van de WW-premie die betaald wordt door de werkgever afhankelijk van de sector waarin de werkgever is ingedeeld. Door wijziging van de Wet financiering sociale verzekeringen, die tegelijkertijd wordt ingevoerd met de WAB, wordt de premie afhankelijk van het type contract.

Het lage tarief is uitsluitend aan de orde voor schriftelijke arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, die geen oproepcontract zijn. Ook geldt het lage tarief voor BBL-werknemers en werknemers jonger dan 21 jaar die minder dan 48 uur per vier weken werken. Het hoge tarief geldt voor alle andere contracten, dus bijvoorbeeld voor oproepcontracten en bepaalde tijd contracten. Het hoge tarief ligt 5 procentpunt hoger dan het lage tarief: voor 2020 is de lage premie 2,94% en de hoge premie 7,94%.

Vanaf 01 januari 2020 zijn alle uitzendondernemingen verplicht ingedeeld in sector 52. Dat betekent dat het inzetten van contracten met het uitzendbeding weer tot de mogelijkheden behoort. Dit betekent ook dat de destijds gerealiseerde kostenbesparing weer komt te vervallen. In sector 52 zijn de maximale premies voor de Werkhervattingskas (Ziektewet en WGA) immers wezenlijk hoger dan in andere sectoren. Een aantal componenten in de kostprijs zal daardoor aanzienlijk stijgen.

Eerdere wetswijzigingen: eerder is het door de Wet financiering sociale verzekeringen mogelijk gemaakt dat wanneer een significant deel van de werkzame populatie binnen een organisatie in een bepaalde vaksector aan het werk was, een organisatie premies mocht gaan afdragen conform deze vaksector. De uitzendbranche heeft destijds massaal gebruik gemaakt van deze regeling, om zo een kostenbesparing te realiseren. Overstappen naar een andere sector dan sector 52, had wel tot gevolg dat er een beperkt aantal contracten met uitzendbeding mochten worden aangeboden (niet meer dan 15% van de loonsom).

Daarnaast zijn er kostenverhogende zaken, zoals de transitievergoeding die vanaf dag één van toepassing zal zijn en heeft 2020 een extra feestdag, waarvoor reserveringen opgebouwd dienen te worden. De ABU cao verhoogt daarnaast de vakantiebijslag voor uitzendkrachten van 8% naar 8,33% en verruimt de regelingen ten aanzien van kort verzuim en bijzonder verlof. Uitzendarbeid in de sourcing-dienstverlening zal door alle veranderingen met betrekking tot de WAB in de voorberekening van Yource naar verwachting rond de 9,5% duurder worden. De exacte kostenstijging is uiteraard van meer componenten afhankelijk, maar in het algemeen lijkt dit een reële schatting. Zie hieronder een specifieke toelichting op de verschillende kostprijsverhogende elementen:



Voorberekening kostenstijging Yource 2020

Extra vrije dag in 2020 – Lustrumjaar Bevrijdingsdag	+ 0,3%
Extra vakantiebijslag opbouw	+ 0,3%
Transitievergoeding	+ 2,3%
WW-premie bepaalde tijd contracten	+ 3,5%
Wegvallen cap Sector Whk-premie	+ 5,3%
Vervallen Sectorfonds premie	- 0,9%
Verwachte verlaging overige premies	- 1,3%
TOTALE STIJGING	+ 9,5%

Gevolg organisatie

De WW-premies zijn afhankelijk van het type contract. Als een werknemer werkzaam is op basis van een flexibel contract of voor bepaalde tijd, geldt de hoge WW-premie. Als gevolg hiervan kunnen de totale WW-premies stijgen. Doordat alle uitzendbureaus vanaf 01 januari 2020 verplicht ingedeeld zijn in sector 52, zullen de premies voor de Werkhervattingskas stijgen en daardoor zal ook de kostprijs voor sourcing stijgen. Aan de andere kant bestaat de contractvrijheid weer om in fase A met uitzendbeding te werken. Dit houdt in dat uitzendorganisaties in een periode van 78 weken een fase A overeenkomst aan kunnen bieden zonder einddatum, waarbij het einde van het contract wordt bepaald door het einde van de opdracht. De verlaging van de WW premie voor vaste contracten voor onbepaalde tijd maakt het voor werkgevers aantrekkelijker om werknemers eerder een vast contract aan te bieden. Werkgevers in de uitzendsector kunnen ook van de lagere WW-premie profiteren wanneer ze medewerkers een contract in fase C aanbieden. Wel dient er rekening gehouden te worden met een verhoogd risico op hoge verzuimkosten, stijgende kosten in training en ontwikkeling en een vaker voorkomende aanspraak op transitievergoeding bij beëindiging van het contract.

2.2 Transitievergoeding

De transitievergoeding is geïntroduceerd in de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) en geldt sinds 01 juli 2015. Wanneer een werkgever het initiatief neemt om een contract te laten ontbinden, op te zeggen of niet te verlengen, heeft de medewerker recht op een transitievergoeding. Momenteel ontvangt een medewerker pas een transitievergoeding als het dienstverband minstens 24 maanden heeft geduurd.

Transitievergoeding na invoering WAB

Vanaf 01 januari 2020 geldt de nieuwe rekenmethode: de transitievergoeding bedraagt 1/3e maandsalaris per dienstjaar, waarbij de vergoeding wordt berekend per dag dat het dienstverband heeft geduurd. Hierbij wordt niet meer afgerond op halve jaren. Ook gelden geen hogere vergoedingen meer bij dienstverbanden langer dan 10 jaar. Bij dienstverbanden die korter dan één maand hebben geduurd, wordt het loon dat in de betreffende maand is verdiend, gerekend als maandsalaris. Dit wordt berekend volgens de volgende formule: (bruto salaris/bruto maandsalaris) X (1/3 bruto maandsalaris / 12).

Voorbeeld: bij een dienstverband van vier maanden

De arbeidsovereenkomst heeft vier maanden geduurd en de medewerker heeft een bruto maandsalaris (inclusief vakantiegeld) van € 3.000. De berekening van de transitievergoeding is als volgt: (totaal ontvangen bruto salaris/bruto maandsalaris) x (1/3 x bruto maandsalaris / 12). Bij een dienstverband van 4 maanden is het feitelijke bruto salaris € 12.000 (4 x € 3.000). De calculatie is dan (€ 12.000 / € 3.000) x (1/3 x €3.000 / 12) = € 333,33

Gevolg organisaties

Als gevolg van de WAB, wordt de berekening van de transitievergoeding eenduidig. Er zijn geen uitzonderingen meer voor langere dienstverbanden of 50 plussers. Met name voor die laatste categorieën betekent dit dat de transitievergoeding een stuk lager zal zijn dan vóór 01 januari 2020. Wel zal het uitbetalen van een transitievergoeding vaker voorkomen. De totale kosten zullen daardoor stijgen, vooral voor werkgevers die veel kortdurende dienstverbanden hebben. Voor opdrachtgevers zal deze verandering invloed hebben op de hoogte van de tarieven, nu de uitzendonderneming reserveringen voor transitiekosten moet opnemen in de kostprijs. Bij deze verandering komen veel administratieve taken kijken, omdat een organisatie bij iedere medewerker die uit dienst treedt, moet bekijken of er recht is op een transitievergoeding. De kosten voor de transitievergoeding voor relatief kort lopende contracten nemen significant toe (een reservering van 1/3 maand x 1/12 jaar = 2,78% op het uurloon), nu in de huidige situatie geen recht op een transitievergoeding bestaat (dienstverband is immers korter dan 2 jaar). De kosten voor de transitievergoedingen voor de langer lopende contracten (10 jaar of langer) zullen daarentegen lager worden.

Door de financiële consequenties is het belangrijk dat uitzendorganisaties en opdrachtgevers samen kijken op welke manier zij invloed kunnen hebben op de frequentie en hoogte van de uitbetaling. Hoe ga je als opdrachtgever bijvoorbeeld om met nieuwe (flex) medewerkers, in welke situatie maak je zelf de keuze om het contract te beëindigen en is het mogelijk om bepaalde transitie- of opleidingskosten in mindering te brengen op de transitievergoeding? Uitbetaling van de transitievergoeding kan ook worden voorkomen, als werknemers kunnen worden doorgeplaatst naar nieuwe opdrachten, zelfs bij andere opdrachtgevers. Yource zal zich maximaal inspannen om de kosten op dit vlak voor haar opdrachtgevers zo laag mogelijk te houden: vanzelfsprekend binnen de grenzen van de wet. De uitzendkracht krijgt waar hij recht op heeft.

3. VERANDERINGEN IN FLEXIBELE ARBEID


Naast de kosten en beperkingen ten aanzien van flexibiliteit die de WAB als gevolg heeft, biedt de WAB ook kansen voor opdrachtgevers en werkgevers om met een nieuwe blik naar hun strategische personeelsplanning te gaan kijken. Denk hierbij aan hoeveel flexibiliteit er echt nodig is of dat er eerder behoefte is aan kwaliteit en continuïteit. De WAB zet iedere organisatie aan het denken, met verrassende inzichten en innovatieve oplossingen tot gevolg. Hieronder worden enkele mogelijkheden besproken welke van toepassing zijn op de sourcing-dienstverlening.

3.1 Flex-schillen


De WAB zorgt ervoor dat waar men voorheen de hele populatie op de meest flexibele contractvorm hield, er nu kritisch gekeken zal moeten worden naar de noodzakelijke mate van flexibiliteit. De verwachting is dat organisaties daarom een oplossing vinden in het werken met “flex-schillen”. Een maximale flexibiliteit voor de gehele populatie wordt voor organisaties te kostbaar en operationeel te uitdagend en heeft tot gevolg dat er onnodig veel ‘verversing’ van de populatie plaatsvindt, met stijging in opleidingskosten en verlies van kennis tot gevolg.

Om de WAB te implementeren en toch de benodigde flexibiliteit te behouden, is het noodzakelijk om op een andere manier naar flexibilisering van het personeelsbestand te kijken. Veel organisaties zullen daarom de populatie gaan opdelen in drie verschillende flex-schillen, met ieder een verschillende mate van flexibiliteit en een bijbehorende contractvorm. Door verschillende contractvormen te combineren binnen de populatie, kan de impact van de kostenverhogende effecten van de WAB aanzienlijk worden beperkt, zonder volledig afscheid te nemen van flexibiliteit. In **figuur 1** wordt onderscheid gemaakt tussen een vaste kern (de kern-schil) van medewerkers die het minimale call aanbod aankunnen, een groei-schil gericht op de mediaan in het aanbod en een flex-schil voor het afvangen van pieken of tijdelijke projecten.

De passende contractvormen bij de drie schillen zorgen ervoor dat HR en Workforce Management (WFM) dichter naar elkaar toekomen. Performance, anciënniteit en de contractvorm bepalen ineens welke medewerker eerst wordt ingepland voor een opdracht en ook welke medewerkers de meeste flexibiliteit moeten bieden. Ook moet men ervoor waken dat de ene schil niet groter wordt dan strikt noodzakelijk. HR zal zich binnen dit proces met name richten op het geven van advies over binding, performance en hoe de doorstroom naar de verschillende schillen eruit moet komen te zien, terwijl WFM zich richt op het proces dat helpt bij het optimaal afstemmen van de verschillende schillen op het werkaanbod.



Kern-schil: de kern-schil betreft de medewerkers die de capaciteit bieden om het minimale call aanbod af te vangen, dus de werkzaamheden verrichten die steeds (vast) beschikbaar zijn. Dit zijn tegelijkertijd de medewerkers die het meest breed inzetbaar zijn op basis van skills, vaardigheden of ervaring. Deze medewerkers vormen het hart van een project of de afdeling en scoren hoog op kwaliteit en continuïteit.

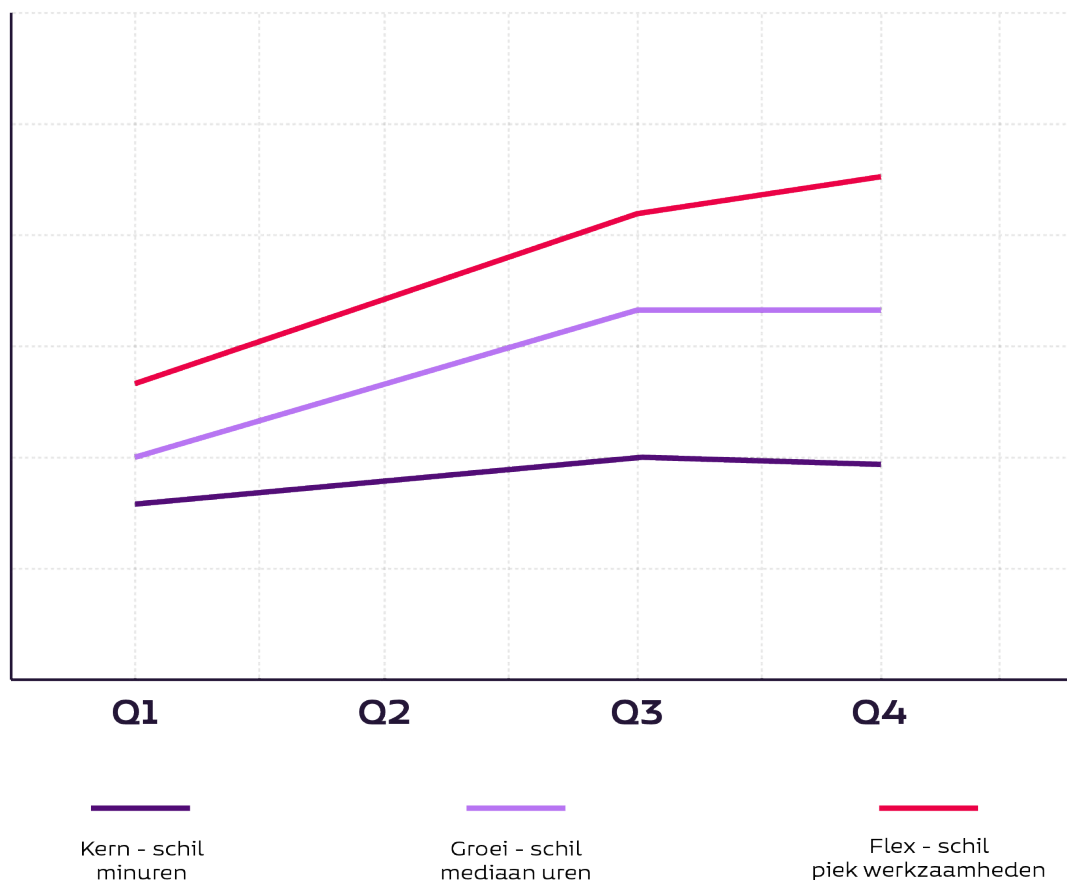


Groei-schil: de groei-schil betreft de medewerkers die nodig zijn om het gemiddelde call aanbod op te vangen. Hier zou een 50/50 verdeling gemaakt kunnen worden voor oproepkrachten en niet-oproepkrachten, waarin er nog een beperkte mate van flexibiliteit behouden blijft. Tevens is dit de schil waarin talenten gescout kunnen worden voor de doorstroom naar de kern-schil. Medewerkers in deze schil scoren goed op flexibiliteit en kwaliteit.



Flex-schil: de flex-schil is bedoeld om de pieken in het call-aanbod op te vangen of tijdelijke verhogingen van het aanbod het hoofd te bieden. Deze schil bestaat volledig of bijna volledig uit oproepkrachten en heeft een meerderheid aan kleine contracten. Medewerkers in deze schil zijn veelal nieuw of scoren met name hoog op flexibiliteit.

Figuur 1: flex-schillen populatie voorbeeld



Het naadloos aansluiten van beschikbare uren op het werkaanbod wordt na invoering van de WAB vele malen complexer, zelfs na invoering van eventuele flexschillen. Het risico op leegloopuren en uren die betaald moeten worden, maar waar geen arbeid en/of omzet tegenover staat, neemt toe. Hierdoor worden we gestimuleerd om breder naar het werkaanbod te kijken, dan alleen het aantal calls dat wordt verwacht. Een teveel aan uren ten opzichte van het call-aanbod hoeft niet te betekenen dat deze uren verloren gaan, door bijvoorbeeld stopwerkzaamheden of additionele coaching voor deze momenten te reserveren, kan het risico aanzienlijk worden beperkt.



Stopwerkzaamheden zijn backofficeprocessen die niet direct afgehandeld hoeven te worden en non-call werkzaamheden. Dit zijn werkzaamheden die op momenten kunnen worden ingezet, wanneer de Inbound calls minder hoog uitvallen dan in de forecasting.

3.2 Noodzaak bepalen van flexibiliteit

In sourcing-oplossingen wordt gekeken naar het spanningsveld dat ontstaat bij het strategisch inzetten van personeel. Flexibiliteit, kwaliteit en continuïteit dienen immers in een passende verhouding tot elkaar te staan binnen een populatie. Na 01 januari 2020 is het echter voor iedere opdrachtgever, met name in de klantcontact branche essentieel om een duidelijke visie op arbeidsinzet te ontwikkelen. Ook zijn er na 01 januari 2020 nog steeds goed passende contractvormen die een goede match tussen capaciteit en aanbod mogelijk maken.

Hoewel er kan worden gekozen voor één best passende contractvorm, kan een oplossing zoals de [\(in paragraaf 3.1\)](#) besproken flex-schillen ook een uitkomst bieden. De manier waarop uitzendbureaus en opdrachtgevers samen naar strategische personeelsplanning kijken, zal erg gaan veranderen.



“De vraag en aanbod van flexibele arbeid zal altijd blijven, omdat we ook als consument flexibiliteit vragen.” - Robin Jansen, CEO Yource



De WAB leidt dus tot een verhoging van de kosten, maar biedt ook kansen. Bekende problemen in de klantcontact branche zoals hoog verloop, verzuim en een korte bindingsduur kunnen door de strategische inzet van verschillende contractvormen beter geanalyseerd en aangepakt worden. De WAB dwingt organisaties om bijna op individueel niveau naar hun medewerkersbestand te kijken. Deze focus kan daarbij ook zeer prettige ‘bijeffecten’ hebben op het gebied van medewerkerstevredenheid.

4. INSOURCING

4.1 Het inzetten van insourcing

Wanneer organisaties naast het vinden en binden van de juiste medewerkers ook op zoek zijn naar ontzorging voor het realiseren van betere resultaten op het gebied van klantcontact, kan insourcing een uitkomst bieden.



Insourcing betreft het overnemen van specifieke bedrijfsprocessen op de locatie van de opdrachtgever door het plaatsen van medewerkers, managers, staf, het verzorgen van training en ontwikkeling en/of de aansturing van teams welke vervolgens de dienstverlening op dit bedrijfsproces overneemt gedurende een bepaalde periode met een bijbehorende resultaatverplichting.

Een insourcing-team kan het enige klantcontactteam van een organisatie zijn, maar kan ook naast bestaande teams fungeren als een verbeter-, benchmark-, of pilotteam. Opdrachtgevers kiezen vaak heel bewust voor insourcing als alternatief voor het volledig outsourcen van deze dienstverlening. Een veel gehoord argument hierbij is dat opdrachtgevers klantcontact willen laten terugkomen in hun eigen dagelijkse bedrijfsvoering en grip willen houden op toekomstige ontwikkelingen in klantcontact. Insourcing zorgt ervoor dat klantcontact een wezenlijk onderdeel van de organisatie blijft in zowel de processen als in de cultuur, terwijl er wel een complete ontzorging plaatsvindt in de uitvoering van de werkzaamheden.

Ook op het gebied van insourcing gaan er door de WAB een aantal zaken veranderen, die maken dat sourcing-organisaties en haar opdrachtgevers samen op een andere manier naar de huidige oplossing kijken. Er worden op het gebied van insourcing twee verschillende oplossingen aangeboden: *managed flexpool* en *managed insourcing*.



“We kijken naar de verhouding van medewerkers die korter dan één jaar in dienst zijn (oproepkrachten) of medewerkers die juist langer dan een jaar werkzaam zijn. Deze medewerkers zijn dus minder flexibel, maar hebben vaak wel de meest stabiele performance en betrouwbaarheid. Het gaat dus om de exacte flexibiliteit bieden die opdrachtgevers aan ons vragen, zonder concessies te doen in kosten en kwaliteit.” - Boris Wachters, COO Insourcing



4.2 Managed Flexpool

Wanneer organisaties een team van klantcontact medewerkers naast bestaande teams inzetten, of het klantcontact in de toekomst weer in eigen beheer willen nemen, wordt er vaak gebruik gemaakt van de oplossing managed flexpool. Bij deze flexoplossing is er sprake van uitzenden en daarmee zijn de regels vanuit de ABU cao van toepassing. Bij managed flexpool zijn de medewerkers werkzaam op locatie bij de opdrachtgever en maken zij gebruik van dezelfde faciliteiten. Ze staan echter onder leiding en toezicht van de opdrachtgever waarbij de sourcing-organisatie wel het management en eventuele staf levert zoals coaches, trainers en WFM specialisten. De outputverantwoordelijkheid ligt echter bij de opdrachtgever.

Regulier uitzenden vs. managed flexpool

Bij managed flexpool wordt een team geplaatst, in plaats van individuele uitzendkrachten in bestaande teams zoals dat bij uitzenden van toepassing is. Er wordt dus een aparte plek op de afdeling ingericht voor de managed flexpool. Het grote verschil tussen regulier uitzenden en managed flexpool is dat een sourcing-organisatie naast medewerkers ook management en eventuele staf levert. Door de WAB zal het vanaf 01 januari 2020 voor opdrachtgevers aantrekkelijker worden om van regulier uitzenden over te stappen naar managed flexpool, omdat er ook ondersteuning kan worden aangeboden op het gebied van aansturing en WFM.

Uitzenden	Insourcen
In de huidige situatie is uitzenden het ter beschikking stellen van arbeidskrachten aan een opdrachtgever. Dit gebeurt op flexibele basis tegen een vooraf afgesproken tarief. Het aantal uren per week is flexibel, net zoals de duur van de werkzaamheden.	Naast het vinden en binden van de juiste medewerkers wordt een organisatie bij insourcing ook ontzorgd bij het realiseren van optimale resultaten binnen persoonlijk klantcontact.

4.2.1 Juridisch

Uitzendbureaus werken in Nederland op basis van het fasesysteem van de ABU cao (zie [bijlage 1](#) voor een toelichting op de verschillende contractvormen binnen het fasesysteem). In een managed flexpool oplossing worden medewerkers initieel veelal ingezet op basis van een fase A contract. Medewerkers in een fase A overeenkomst bieden gedurende een inzetperiode van maximaal 12 maanden de meeste flexibiliteit in de inzet van uren per week en de duur van de inzetperiode. Na 12 maanden is detacheren in fase A of B nog een mogelijkheid, alleen komen veel van de flexibiliteitsmogelijkheden qua uren en inzetperiode dan te vervallen.

Wanneer flexibiliteit de belangrijkste driver is voor de inzet van flexkrachten in een managed flexpool team, is het belangrijk om de managed flexpool continu te verversen en aan te vullen. Een organisatie gespecialiseerd in sourcing-oplossingen, kan hier invulling aan geven door een employee journey te ontwikkelen die het mogelijk maakt om medewerkers met meer dan 12 maanden ervaring actief door te bemiddelen richting een vast team van de organisatie of een geheel andere opdracht.

Met de invoering van de WAB (per 01-01-2020) zijn de regels op het gebied van het flexibel inzetten van medewerkers behoorlijk aangescherpt. Zo zijn uitzendbureaus verplicht om volledig zeggenschap te hebben ten aanzien van allocatie en dient een exclusieve inzet van flexibele arbeidskrachten voorkomen te worden om duurzaam gebruik te kunnen maken van de voordelen van de ABU cao. Medewerkers die niet door het bureau gealloceerd zijn of exclusief worden ingezet bij één opdrachtgever kunnen in 2020 aangemerkt worden als payrollkracht, waardoor de ABU cao niet langer van toepassing is.



Allocatie houdt in dat de uitzendorganisatie “een actieve rol vervult in het bij elkaar brengen van de vraag naar en het aanbod van tijdelijke arbeid door een actieve werving van de uitzendkracht (de mogelijkheid van inschrijving als werkzoekende) en een actieve werving van inleners, waarbij de intercedenten van de uitzendwerkgever de uitzendkrachten vervolgens (na actieve bemiddeling) ter beschikking stellen aan de inlener of verschillende inleners.” – ABU cao



Door te kiezen voor een oplossing als managed flexpool, verzekert een opdrachtgever zich van allocatie en non-exclusiviteit zodat qua arbeidsvoorwaarden en beloning van de medewerkers gebruik kan worden gemaakt van de ABU cao. De toepassing van de inlenersbeloningsregeling van de opdrachtgever is hierbij verplicht. De flexkrachten ontvangen in ieder geval dezelfde beloning als de (vaste) medewerkers van de opdrachtgever op basis van de volgende zes componenten:

1. Bruto-uurloon conform schaal;
2. ATV- en/of ADV-dagen;
3. Toeslagen voor onregelmatigheid en overwerk;
4. Periodieke verhogingen conform cao;
5. Initiële loonsverhogingen;
6. Onkostenvergoedingen.



De inlenersbeloning is een term die voorkomt in de ABU cao voor uitzendkrachten. De inlenersbeloning is erop gericht dat de uitzendkracht hetzelfde salaris verdient en ook daadwerkelijk ontvangt, als de overige personeelsleden van de inlener die dezelfde werkzaamheden uitvoeren en volgens de cao van de inlener worden betaald.

4.2.2 De rol van Yource bij managed flexpool

Bij de managed flexpool van Yource zijn de medewerkers die de ondersteunende rollen faciliteren in dienst van Yource en neemt Yource daar waar mogelijk de uitvoering over:

- De monitoring van de kwaliteit en het hanteren van de eigen Quality Monitoring processen. De organisatie is daarbij uiteraard vrij om eventuele eigen metingen uit te voeren om feeling te houden met het klantcontact;
- Coaching ten behoeve van de kwaliteit van de medewerkers, eventueel ondersteund door de Yource Academy;
- Het inrichten van het Workforce Management proces met betrekking tot de forecast en rapportages ligt bij de opdrachtgever. Planning en roostering kan in overleg bij de opdrachtgever of bij Yource worden belegd.

4.3 Managed insourcing

Organisaties die het beheer van hun klantcontact volledig willen uitbesteden en ook de mogelijkheid willen om niet alleen op basis van uren, maar ook op basis van afgehandelde contacten te factureren (terwijl zij ontzorgd worden op eigen locatie), maken vaak gebruik van managed insourcing (MI). Managed insourcing is qua dienstverlening het best te vergelijken met outsourcing, alleen dan op de locatie van de organisatie zelf.



“De flexplossing managed insourcing is het beste te vergelijken met outsourcen maar dan inhouse, dus bij de opdrachtgever op locatie. Dit betekent dat de sourcing-organisatie het grootste deel van een bedrijfsproces overneemt en daarbij kan functioneren als een zelfstandige unit. De leiding van én het toezicht op medewerkers ligt bij de sourcing-organisatie, dus niet – zoals bij managed flexpool – bij de opdrachtgever. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de arbeidsvoorwaarden van Yource desgewenst van toepassing kunnen zijn en er kan worden afgeweken van de inlenersbeloning.”
– Boris Wachters, COO Insourcing



Hoewel de medewerkers werkzaam zijn op locatie bij de opdrachtgever, is bij managed insourcing verplicht dat er een aparte, afgeschermdede ruimte ter beschikking wordt gesteld aan het team. De integratie met de afdelingen van de opdrachtgever is beperkt en het team staat onder leiding en toezicht van de sourcing-organisatie. Faciliteiten zoals werkplekken, systeemtoegang en pauzevoorzieningen worden vaak in overleg tussen opdrachtgever en sourcing-organisatie verzorgd waarbij het uitgangspunt is dat deze gelijk zijn aan de faciliteiten voor (vaste) medewerkers.

4.3.1 Juridisch

In het geval van managed insourcing is er sprake van contracting en is de toepassing van de ABU cao op basis van de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI) niet verplicht. Een organisatie kan kiezen tussen het verlonen op basis van uitzenden (ABU cao en managed flexpool) of contracting (arbeidsvoorwaarden Yource). De voordelen van het volgen van de ABU cao zijn de ruimere mogelijkheden op het gebied van flexibiliteit en de beperkte risico's op het verzuim en het verloop. De voordelen van contracting zijn dat er afgerekend kan worden voor een totale dienst die wordt geleverd, waarbij de opdrachtgever weinig tot geen zorg heeft ten aanzien van alle zaken die geregeld moeten worden om de dienst daadwerkelijk te kunnen leveren.

Binnen insourcing kan er gekozen worden om de ABU cao te volgen (managed flexpool) of te kiezen voor een contracting-oplossing waarbij de arbeidsvoorwaarden van de sourcing-organisatie gevolgd worden (managed insourcing). Wanneer er wordt gekozen voor managed insourcing, stelt dit de sourcingorganisatie in de gelegenheid om echt focus te leggen op kwaliteit en continuïteit door met name meer ervaren medewerkers (>12 maanden ervaring) te selecteren voor de opdracht. Dit kan een grote invloed hebben op het verkorten van de opstarttijd van het team. Aangezien de opdrachtgever alleen betaalt voor de geleverde diensten, is er voor de opdrachtgever geen risico ten aanzien van een tekort of teveel aan flexibiliteit en staat de prijs per afgehandeld contact of productief uur van tevoren vast.

4.3.2 De rol van Yource bij managed insourcing

Bij managed insourcing zijn de medewerkers die de ondersteunde rollen faciliteren - zoals managers en staf - altijd in dienst van Yource. Yource neemt daarmee de volledige verantwoordelijkheid voor:

- *Leiding en toezicht, dus het aansturen van de medewerkers en het behalen van met de opdrachtgever vooraf vastgestelde KPI's en doelen;*
- *De monitoring van de kwaliteit en het hanteren van de eigen Quality Monitoring processen. De opdrachtgever is daarbij uiteraard vrij om eventuele eigen metingen uit te voeren om feeling te houden met het klantcontact;*
- *Coaching ten behoeve van de kwaliteit van de medewerkers, eventueel ondersteund door de 'Yource Academy';*
- *Het inrichten van het 'Workforce Management-proces' met betrekking tot planning en roostering, forecast en rapportages. Hierbij kan wel gewerkt worden met de systemen van de opdrachtgever.*



5. OUTSOURCING

5.1 Het inzetten van outsourcing

Organisaties die gebruik maken van outsourcing hebben over het algemeen behoefte aan:

- **Aansturing en outputverantwoordelijkheid**
Het uitbestede klantcontact wordt door de organisatie ondergebracht in een gecontroleerd contactcenter. Denk hierbij aan een stabiele betrouwbaarheid op het gebied van bereikbaarheid, kwaliteit, tone-of-voice en oplossend vermogen;
- **Opleiden**
Organisaties willen leren van de bevindingen van het contactcenter. Binnen outsourcing wordt vaak gewerkt met een continue learning loop;
- **Faciliteren van ondersteunende rollen**
Voor de organisatie is het belangrijk dat het contactcenter snel moet kunnen handelen bij veranderende producten en diensten, kwaliteitsbehoefte en volumes;
- **Juridische zekerheid**
Er moet sprake zijn van een flexibele en transparante samenwerking;
- **Het besparen van kosten**
Outsourcen moet voor organisaties een kostenbesparing realiseren op klantcontact. Vaak worden er kosten bespaard, doordat de externe organisatie andere voorwaarden kan hanteren. Dit geldt in het bijzonder bij uitbesteding naar het buitenland: offshoring ([zie paragraaf 5.5](#)).



Outsourcing of ook wel **uitbesteding** genoemd is het laten uitvoeren van bedrijfsactiviteiten door een opdrachtgever aan een externe organisatie of leverancier op een externe locatie.

Bij outsourcing is het belangrijk voor de opdrachtgever en opdrachtnemer dat er duidelijke en heldere afspraken worden gemaakt. Niet alleen ten aanzien van de KPI's, maar ook met name ten aanzien van communicatie, cultuur en customer lifecycle management. Opdrachtgevers die hun klantcontactdienstverlening uitbesteden dienen de opdrachtnemer op een zodanige manier het klantcontact toe te vertrouwen, dat het voor de eindconsument moet voelen alsof hij met de opdrachtgever zelf schakelt. Door duidelijke afspraken te maken en samen te werken in een hecht partnership kan die beleving voor opdrachtgevers waargemaakt worden. Ook binnen outsourcing gaan er door de WAB een aantal zaken veranderen, waardoor er op een andere wijze naar de huidige oplossing wordt gekeken.



“Als ik kijk naar de WAB in combinatie met outsourcing dwingt het ons om project overstijgend te kijken naar de vaste volumes die we hebben en de mate flexibiliteit die we echt nodig hebben. IT ondersteunt ons hier enorm in. Onze oplossingen zorgen voor een nóg meer medewerker-gerichte manier van werken waardoor ik verwacht dat onze medewerkerstevredenheid nog verder zal stijgen en onze members nog betere ambassadeurs voor onze opdrachtgevers kunnen zijn.” - Mohlad Hassan, COO Outsourcing



CASE: het engagen van medewerkers

De Yource-Connect app is een platform dat Yource heeft ontwikkeld voor haar medewerkers, om onderling te kunnen communiceren en kennis en informatie met elkaar te kunnen delen. Niet alleen helpt dit ons in de onboarding door medewerkers bij aanvang een goed beeld te geven van hoe hun team eruit ziet en welke werkzaamheden ze kunnen verwachten. Ook wordt op het platform een optie geboden waarin medewerkers onderling diensten kunnen ruilen om flexibiliteit te bevorderen. Op termijn hopen we ook self-scheduling middels deze tool mogelijk te maken.

Naast slimme IT-oplossingen is het prettig dat aan opdrachtgevers een oplossing geboden kan worden om diensten op het gebied van insourcen, outsourcen en uitzenden met elkaar te verbinden. Door verschillende oplossingen met elkaar te combineren en door een goede samenwerking tussen de verschillende Yource-divisies: recruitment, insourcing en outsourcing bereiken we een maximale synergie in flexibiliteit, kwaliteit en medewerkerstevredenheid. Zo wordt het niet alleen mogelijk om medewerkers een interessante employee journey te bieden het is zelfs mogelijk om medewerkers op te leiden voor twee opdrachtgevers die complementair aan elkaar kunnen zijn en op die manier medewerkers multi-inzetbaar te maken en de flexibiliteit verder te vergroten.

5.2 Aansturing en outputverantwoordelijkheid

Bij outsourcing wordt de verantwoordelijkheid voor een afgebakend werkpakket volledig neergelegd bij de opdrachtnemer. Er worden samen met de opdrachtgever afspraken gemaakt over de doelen en bijbehorende KPI's en doordat de werkzaamheden worden uitgevoerd op een voor de opdrachtgever externe locatie, is de partner uiteraard ook verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de medewerkers.

Bij outsourcing zijn de medewerkers die de ondersteunende rollen faciliteren altijd in dienst van de sourcing-organisatie en daarnaast worden de werkzaamheden uitgevoerd op een externe locatie. Hierin wordt de volledige verantwoordelijkheid genomen voor:

- *Leiding en toezicht, dus het aansturen van de medewerkers en het behalen van, met de opdrachtgever gestelde, KPI's en doelen;*
- *De monitoring van de kwaliteit en het hanteren van de eigen Quality Monitoring processen. Een organisatie is daarbij uiteraard vrij om eventuele eigen metingen uit te voeren om de feeling te behouden met het klantcontact;*
- *Coaching ten behoeve van de kwaliteit van de medewerkers;*
- *Het inrichten van het Workforce Management proces met betrekking tot planning, roostering en rapportages. Hier wordt gewerkt op basis van een door de organisatie afgegeven forecast.*
- *Het faciliteren van werkplekken, IT en telefoonsystemen voor een correcte afhandeling van alle contacten.*

Verschillende opties binnen outsourcing:

Binnen outsourcen maakt Yource onderscheid in de volgende opties:

1. Outsourcen in Nederland
2. Outsourcen in België en Luxemburg
3. Nearshoring
4. Offshoring

5.3 Outsourcen Nederland

Voor organisaties die klantcontact of een deel hiervan willen laten afhandelen op een externe locatie, of onvoldoende expertise hebben op het gebied van (outbound) klantcontact of verkoop, kan outsourcing een passende oplossing bieden. Wanneer een organisatie gebruik maakt van outsourcen binnen Nederland, worden de medewerkers verloond op basis van het arbeidsvoorwaardenpakket van de opdrachtnemer.

Wanneer organisaties behoefte hebben aan het uitbesteden van een klein aantal uren, kunnen klantcontact medewerkers bij outsourcen desgewenst op meerdere projecten worden ingezet, wat zorgt voor meer flexibiliteit bij onverwachte veranderingen in volumes. Een outsourcing team manager kan daarnaast ook meerdere projecten aansturen indien dat met de opdrachtgever overeen gekomen wordt.

Kostenstijging voor organisaties

De kostenverhogende gevolgen van de WAB hebben invloed op alle vormen van flexibele arbeid in Nederland. Aangezien er binnen outsourcing ook gebruik wordt gemaakt van flexibele arbeid (zowel op het gebied van uitzendkrachten als eigen personeel), zal de WAB helaas ook invloed hebben op de kosten van de dienst 'outsourcing'.

5.4 Outsourcen België en Luxemburg

Organisaties die in de Benelux actief zijn, veel anderstalige klanten hebben en/of graag de kosten van hun klantcontact willen verlagen, kunnen gebruik maken van outsourcen in België en Luxemburg. Hierbij wordt gelijktijdig de flexibiliteit verhoogt en werken klantcontact medewerkers op een Yource locatie in België of Luxemburg, waar zij worden voorzien van alle faciliteiten met betrekking tot de werkplek, pauzevoorzieningen en systemen die nodig zijn om de werkzaamheden goed uit te voeren. In België en Luxemburg is de lokale wetgeving van toepassing, waardoor de ABU cao en de inlenersbeloningsverplichting vervalt. De arbeidsvoorwaarden van medewerkers worden bepaald door het lokale niveau. Daarnaast is de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) een Nederlandse wet- en regelgeving, waardoor deze wet niet van toepassing is op outsourcing activiteiten in België en Luxemburg.

Wanneer organisaties overwegen om gebruik te maken van outsourcen in België en Luxemburg en behoeften hebben aan het uitbesteden van een klein aantal uren, kan er net zoals in Nederland een outsourcing Teammanager meerdere projecten aansturen en kunnen medewerkers op meerdere projecten worden ingezet.

5.5 Nearshoring & offshoring

Nearshoring en offshoring kan relevant zijn voor bepaalde klantcontact organisaties die geen directe relaties hebben in België of Luxemburg, maar wel hun kosten verder willen verlagen. Bij nearshoring en offshoring worden opdrachtgevers ontzorgd door Nederlandse en Vlaamse kwaliteit aan te bieden tegen het prijspeil van een “voordeliger” land. Organisaties kunnen hier een financieel voordeel mee behalen, omdat binnen nearshoring en offshoring de WAB niet van toepassing is en de arbeidsvoorwaarden worden bepaald op basis van het lokale niveau.

Verschuiving nearshoring & offshoring

Doordat de WAB niet van toepassing is binnen nearshoring en offshoring, is het aannemelijk dat veel organisaties de WAB zullen gaan proberen te mijden door nearshoring en offshoring in te zetten. Er zijn echter slechts een paar offshore- en nearshore locaties die zich lenen voor de Nederlandse markt en deze worden al voor een groot deel maximaal benut. Deze locaties waren los van de WAB altijd al voordelig en werden hierdoor al veel ingezet. Ondanks dat er opties zijn om de WAB (deels) te vermijden, blijft de wet een aspect waar organisaties niet omheen kunnen.

6. SAMENVATTING

- **Oproepkrachten**
Oproepkrachten krijgen het recht om een oproep te weigeren als zij niet ten minste vier dagen van te voren schriftelijk worden opgeroepen. Ook behouden zij het recht op loon wanneer het werk binnen vier dagen wordt afgezegd of gewijzigd. Daarnaast dient een oproepkracht na 12 maanden een aanbod te krijgen voor een vaste arbeidsomvang.
- **Ketenregeling**
De maximale duur van de ketenbepaling gaat van twee naar drie jaar. Er kunnen maximaal drie contracten in drie jaar worden aangegaan. De tussenpoos blijft zes maanden.
- **Onderbreken tijdelijke contracten**
De onderbrekingsperiode tussen tijdelijke contracten mag in specifieke gevallen per cao verkort worden van zes maanden naar drie maanden.
- **Payrolling**
Medewerkers die op payrollbasis werken, moeten dezelfde arbeidsvoorwaarden krijgen als medewerkers die in dienst zijn bij de opdrachtgever. Hierbij gaat het niet om de zes componenten uit de ABU cao (die bij uitzenden gelden), maar om alle primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die binnen een organisatie van toepassing zijn.
- **Transitievergoeding**
De referteperiode van twee jaar verdwijnt, hierdoor hebben medewerkers vanaf de eerste dag recht op een transitievergoeding bij contractbeëindiging op initiatief van de werkgever. De berekening van de transitievergoeding bedraagt 1/3e maandsalaris per dienstjaar, berekend naar de daadwerkelijke duur van de arbeidsovereenkomst.
- **Verruiming Ontslagrecht**
De mogelijkheden voor ontslag worden verruimd door het toevoegen van de cumulatiegrond. De cumulatiegrond biedt de mogelijkheid aan de rechter om de arbeidsovereenkomst te ontbinden op grond van omstandigheden die behoren tot één of meer redelijke gronden (die afzonderlijk niet voldoende zijn voor ontslag). De rechter kan in dat geval wel een extra vergoeding toekennen van maximaal 50% van de transitievergoeding, dus bovenop de transitievergoeding.
- **WW-premie**
De WAB tracht het aanbieden van een vast dienstverband te stimuleren door een lagere WW-premie te heffen voor schriftelijke contracten die voor onbepaalde tijd zijn gesloten en een hogere premie voor alle andere contracten.

Oproep overeenkomst	Ketenbepaling	Payroll		Ontslagrecht	Premies	
		Nieuwe definitie	Impact uitzenden			
Maximale duur 12 maanden	Drie contracten in drie jaar	Allocatie en Non-exclusiviteit zijn voorwaarden voor payrolling	Eigen werving	Invoering cumulatiegrond	Einde vaksector indeling WW	
Recht weigeren < vier dagen	Contractpauze kan verkort worden per cao in specifieke gevallen		Migraties		Transitievergoeding vanaf 1 dag, 1/3e maandsalaris per dienstjaar	Lagere WW premie voor vaste contracten
Loondoorbetalingsplicht bij afzeggen of wijzigen binnen vier dagen			Contracting			Terug naar sector 52 (ZW/WGA)
Impact						
Beperking flexibiliteit inzet medewerkers	Meer ruimte om medewerkers over te nemen	Geen toepassing fasesysteem en volledige toepassing om alle arbeidsvoorwaarden		Ontslag wordt eenvoudiger, alle werknemers ongeacht duur dienstverband recht op transitievergoeding	Kostprijs flexibele contracten stijgt	

BIJLAGE 1. VERSCHILLENDE CONTRACTVORMEN

Fase A-contract

In de eerste 78 weken dat een uitzendkracht (onafgebroken) voor hetzelfde uitzendbureau werkt, begeeft de medewerker zich in fase A. Gedurende deze eerste fase is het uitzendbureau gerechtigd om een onbeperkt aantal overeenkomsten aan te bieden. De medewerker heeft recht op: vakantiedagen, vakantietoeslag, doorbetaling op feestdagen en als de medewerker 21 jaar is of ouder, heeft hij ook recht op pensioenopbouw na 26 gewerkte weken.

Met beding

De uitzendkracht werkt in fase A meestal op basis van een arbeidsovereenkomst met 'uitzendbeding'. Het uitzendbeding houdt in dat het contract eindigt wanneer de opdrachtgever de opdracht beëindigt. Wanneer de opdrachtgever de opdracht wil beëindigen en de terbeschikkingstelling 26 weken heeft geduurd, is de aanzegtermijn 10 kalenderdagen. Als het uitzendbureau het aanzegtermijn niet in acht neemt, dan heeft de medewerker recht op doorbetaling. Bij ziekte eindigt de arbeidsovereenkomst van rechtswege en dient de medewerker rekening te houden met twee "wachtdagen", waarbij deze geen recht heeft op loon. Vanaf de derde ziektedag heeft de medewerker recht op een Ziektewetuitkering.

Zonder beding

Mocht een opdrachtgever in fase A een uitzendkracht meer zekerheid willen bieden, dan kan het uitzendbureau een arbeidsovereenkomst aanbieden voor bepaalde tijd zonder uitzendbeding en dus voor een vooraf afgesproken periode. Het uitzendbureau sluit dan een opdrachtovereenkomst met de opdrachtgever voor dezelfde periode. Overeenkomsten langer dan één maand kunnen tussentijds worden opgezegd met inachtneming van één maand opzegtermijn. Overeenkomsten korter dan één maand kunnen niet tussentijds worden opgezegd. Bij arbeidsovereenkomsten langer dan zes maanden geldt een aanzegtermijn van één maand. Bij ziekte dient de medewerker rekening te houden met één 'wachtdag'. De medewerker ontvangt vanuit het uitzendbureau ziektegeld gedurende de looptijd van de uitzendovereenkomst. Na afloop van de uitzendovereenkomst, heeft de medewerker recht op een Ziektewetuitkering.

Fase B

Na 78 weken gaat fase B in. Deze fase kan in totaal maximaal vier jaar of maximaal zes contracten binnen deze vier jaar duren. Naast de rechten die een medewerker heeft in fase A, heeft een medewerker in fase B ook andere rechten zoals: doorbetaling van loon, ook als er geen werk is. Bij ziekte geldt er één wachtdag. De uitzendovereenkomst eindigt pas op de overeengekomen einddatum van het betreffende contract. Tussentijdse opzegging door de medewerker kan alleen met een opzegtermijn van één maand. Wanneer de situatie ontstaat dat de opdracht eerder wordt beëindigd door de opdrachtgever, blijft de overeenkomst tussen het uitzendbureau en de medewerker doorlopen. Het uitzendbureau dient in

deze situatie alternatief werk aan te bieden. Hierbij dient het aantal uren gelijk te zijn en mag het werk niet meer dan twee functiegroepen lager liggen. In fase B heeft de medewerker recht op doorbetaling ook wanneer er geen alternatieve opdracht is om uit te voeren (leegloop).

Fase C

Na afloop van een fase B contract, komt de medewerker in aanmerking voor fase C. Er kan echter ook voor gekozen worden om een fase C contract direct te laten aansluiten op fase A. In fase C heeft de medewerker een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De overeenkomst kan door de medewerker worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn van één maand. Het uitzendbureau kan de arbeidsovereenkomst alleen beëindigen na toestemming van het UWV, via ontbinding door de kantonrechter of met wederzijds goedvinden via een beëindigingsovereenkomst. Wanneer de opdrachtgever de opdracht beëindigt, moet het loon van de medewerker doorbetaald worden en dient het uitzendbureau passend werk te vinden voor de medewerker. Passend werk mag niet meer dan twee functiegroepen lager liggen en de medewerker heeft recht op doorbetaling wanneer er geen alternatieve opdracht is om uit te voeren (leegloop).

Truly
YOURCE