

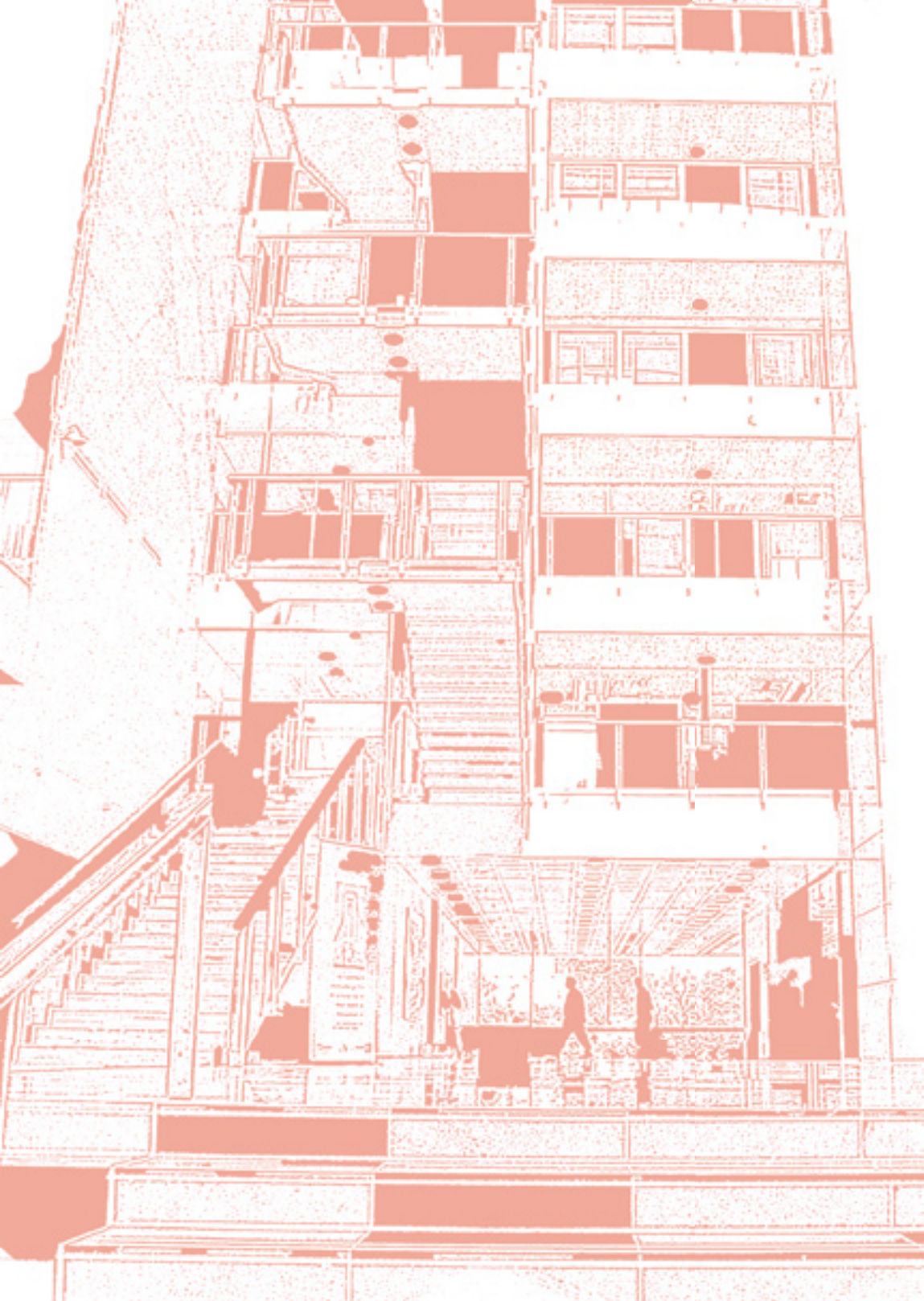
# Offshore Outsourcing

*En håndbog for medarbejderrepræsentanter  
og fagforeningsfolk*



Making Offshore Outsourcing Sustainable, *Hvordan gør man offshore outsourcing bæredygtig.*





# **Offshore Outsourcing** ***En håndbog for medarbejderrepræsentanter*** ***og fagforeningsfolk***

af Tom De Bruyn og Monique Ramioul  
redigeret af Andrew Bibby

# Indhold

Indledning	1
Målsætninger ved forhandling om offshore outsourcing	2
Om at blive involveret i alle stadier af offshoring-processen	4

## 1. Foregribelse af offshoring 6

<i>Hvad er offshoring?</i>	6
<i>Offshoring og outsourcing</i>	6
<i>Er der sandsynlighed for, at mit firma er ved at overveje offshoring?</i>	8
<i>Hvilke jobs kan outsources?</i>	8
<i>Hvorfor kunne et firma overveje offshoring?</i>	9
<i>Offshoring lykkes ikke altid</i>	11

## 2. Tag tæten 12

<i>Aftalen om offshore outsourcing</i>	12
<i>Global Rammeaftale</i>	12
<i>Forebyggende kvalifikationstiltag</i>	13
<i>Planlægning af en strategi for håndtering af offshoring</i>	13

## 3. Vurdering af en offshore outsourcing strategi 15

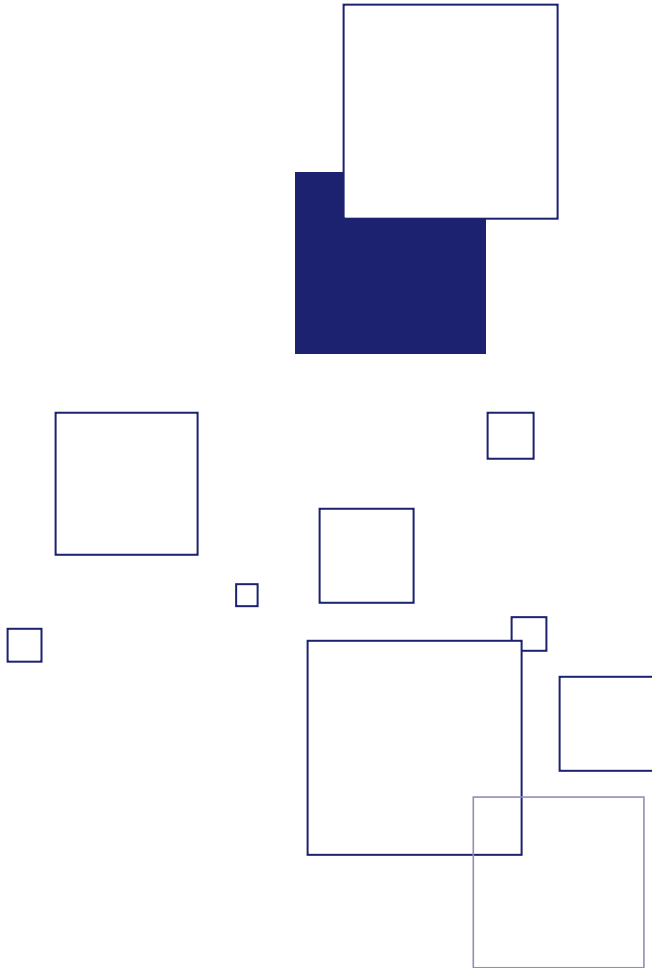
<i>Adgang til oplysninger</i>	15
<i>Hvad er den overordnede strategi bag offshoring?</i>	16
<i>Er der medtaget "målelige" mål?</i>	16
<i>Hvad er omfanget af offshore outsourcing?</i>	17
<i>Hvilken virksomhedsmodel har man valgt?</i>	17
<i>Er lønsomhedsberegningen realistisk?</i>	18
<i>Er der taget hensyn til de juridiske aspekter?</i>	18
<i>Hvilke organisatoriske risici har man påvist ved at indføre offshoring?</i>	19
<i>Hvilke spørgsmål om menneskelige ressourcer har man taget op?</i>	20
<i>Nogle strategier for medarbejderrepræsentanter og fagforeninger</i>	22

#### **4. Vurdering af en offshoring-strategis implementering** 24

<i>Licitationsprocessen</i> .....	24
<i>Valg af land</i> .....	26

#### **5. Forhandlingerne om implementering af og tilsyn med offshoring** 27

<i>Forhandling om overgangsprocessen</i> .....	27
<i>Etablering af kontakt til medarbejderrepræsentanterne i offshore selskabet</i> .....	28
<i>Overvågning af (tilsyn med) offshore outsourcing aftalen</i> .....	29
<i>Vurdér din egen reaktion på offshoring</i> .....	29
<i>Del dine erfaringer med andre</i> .....	29



## Indledning

Denne håndbog har et klart praktisk sigte. Dens formål er at være medarbejderrepræsentanter og fagforeningsfolk behjælpelige med at håndtere spørgsmålet om brug af underleverandører m.v. i udlandet (i det følgende benævnt "offshore outsourcing").

Offshore outsourcing – det vil sige flytning af arbejde fra steder i verden, hvor lønninger og arbejderbeskyttelsen er relativt høje, til andre områder, hvor lønningerne er lavere og arbejdsvilkårene kan være ringere – er et tegn på stigende globalisering af leveringen af tjenesteydelser. Både relativt ukvalificeret arbejde (for eksempel baglokaleekspedition, telefonpasning) og mere kvalificeret arbejde (for eksempel udvikling af software) sendes ud af landet. Ligesom ved fabrikation for en generation siden er denne vandring af arbejdet en strukturmæssig tendens, der efter al sandsynlighed ikke vil gå i sig selv igen - det er ikke blot en ledelsesgrille.

Offshoring er en kompliceret social, politisk og organisatorisk proces, som kræver en forfinet professionel reaktion. Denne håndbog tilsigter at være medarbejderrepræsentanter og fagforeningsfolk behjælpelige med at forstå, hvor kompleks offshore outsourcing er. Den vil fokusere på de involverede risici og grundene til eventuel fiasko. Den vil også vise de forskellige stadier, der skal gennemgås for overføre arbejdet til udlandet - og hvad der kan gøres for at prøve at undgå en negativ indvirkning på de ansatte.

Denne håndbog baserer sig på god forhåndenværende praksis, der er udviklet af fagforeninger som reaktion på offshoring. Den er produceret af det europæiske projekt "Making Offshore Outsourcing Sustainable" (MOOS), som danner bindeled mellem 7 fagforeningsorganer (LBC-NVK i Belgien, HK-Privat i Danmark, CFDT-Cadres i Frankrig, Ver.di i Tyskland, FNV-Bondgenoten i Holland samt SIF of CF i Sverige), og det Højere Institut for Arbejdsstudier ("HIVA") i Belgien. Projektet administreres af UNI-Europas afdeling for industri, virksomhedsydelser og ICT ("IBITS").



**Håndbogen vil også efter omstændighederne foreslå steder, hvor man kan søge mere detaljerede oplysninger. Et nyttigt sted er MOOS-projektets hjemmeside: [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

## Målsætninger ved forhandling om offshore outsourcing

Vi begynder med at sammenfatte nogle vigtige målsætninger og principper, som bør influere på medarbejdernes og fagforeningernes tænkemåde og handlinger, når de har at gøre med offshoring. De fremgår af det følgende.

### Forhandlernes checkliste

- **Inddragning og deltagelse af medarbejdere og deres repræsentanter; ingen ensidigt påtvungne ændringer,**
- **Undgå tvungne afskedigelser,**
- **Beskyttelse af ansættelsesvilkår og -betingelser for nuværende ansatte,**
- **Effektiv genplacering af nuværende ansatte, der fortrænges ved indførelsen af offshoring,**
- **Retten til uddannelse samt bistand og støtte, hvis alternativ beskæftigelse bliver nødvendig,**
- **Geninvestering af besparelserne ved offshoring: En del af de økonomiske besparelser ved offshoring skal investeres i udvikling af medarbejderkvalifikationer således at arbejdernes tilpasnings- evne og anvendelighed forøges,**
- **Grundlæggende normer for arbejde skal overholdes i de lande, der er målet for offshoring - herunder dem, der drejer som om retten til at organisere sig og kollektive lønforhandlinger,**
- **Hæderlige lønninger og sikre og sunde arbejdsbetingelser i de lande, der er målet for offshoring,**
- **Langsigtet tilsagn fra selskabernes side om jobsikkerhed i de lande, der er målet for offshoring,**
- **Effektive tiltag for styring af ændringer skal være på plads i både værtslandet og det land, der er målet for offshoring.**



Med andre ord må medarbejderrepræsentanterne under forhandlingerne være opmærksomme på arbejdernes interesser i begge ender af offshore outsourcing kæden.



**UNI's Charter on Offshore Outsourcing giver mere omfattende vejledning om bedste praksis ved forhandling af offshoring. Denne kan findes på: [www.union-network.org/uniindep.nsf/outourcing-offshoring?openpage](http://www.union-network.org/uniindep.nsf/outourcing-offshoring?openpage)**



## Om at blive involveret i alle stadier af offshoring-processen

Offentliggørelsen af en beslutning om at placere arbejde uden for landets grænser er - selv om den undertiden forekommer at være grebet ud af den blå luft - blot ét af en række skridt, som selskaber gennemløber, når de påtager sig et offshoring-projekt.

Typisk vil et foretagende gennemløbe de fleste af, om ikke alle, følgende faser:

- **Indledende uformel overvejelse** af offshoring, indsamling af oplysninger, overvågning af konkurrenter m.v.
- **Formel beslutning om at forske i** offshoring-projektet, etablering af et projekthold, rådgivere osv,
- **Analyse** af den påtænkte offshoring, fastlæggelse af det overordnede mål, detaljerede målsætninger, hvad kan leveres. Udarbejdelse af rapport,
- **Formel beslutning om at gå videre,**
- **Udbud i licitation** m.v.; udpegning af offshore-partnere, evaluering af tilbud,
- **Detaljeret virksomhedsgennemgang** ("due diligence") af udpegede offshore-partnere,
- **Udarbejdelse og tiltrædelse af kontrakt** og serviceniveauaftale,
- **Implementering** af offshoring, udsendelse af arbejde.
- **Styring af offshore-relationer,**
- **Evaluering** af resultater, fornyelse eller ophør af kontrakt; eventuel udvidelse af offshoring til at omfatte andre forretningsområder.

Ideelt set bør medarbejderrepræsentanter og fagforeninger sigte mod at blive inddraget som arbejdsmarkedspart, der forhandler i løbet af hele processen. Dette vil ikke være muligt i alle firmaer, hvor medarbejderorganer måske med overlæg udelukkes fra kilder til oplysninger om, hvad der påtænkes. Ikke desto mindre er der alligevel skridt, som medarbejderrepræsentanter bør tage. Nøgleordene er forståelse og foregribelse.

Parallelt med ovenfor skitserede “rute” kan vi derfor fastlægge en lignende rute, som medarbejderorganer bør følge:

- **Forstå:** Foretag en indledende uformel forøgelse af kendskabet til offshoring, indsamling af oplysninger, hold øje med konkurrerende firmaers offshoring-træk m.v.,
- **Foregrib.** Overvej områder inden for jeres firma, der kunne være egnede til offshoring,.
- **Tag têtten.** Ret først henvendelse til firmaet, og anmod det om at anerkende de principper, der fremgår af UNI's offshore charter,
- **Bed om oplysninger.** Prøv at få oplysninger om jeres firmas tanker og planer,
- Hvis muligt, **gå til den.** Søg at inddrage medarbejderrepræsentationen i offshore-processen - fra det indledende projekthold og fremefter,
- Hvis nødvendigt, **anfægt** en beslutning om at outsource til udlandet. Kig efter strategiske alliancer - for eksempel med politikere, kommunale myndigheder og forbrugerorganisationer,
- **Søg tilsagn om grundlæggende arbejdsnormer,** i udbudsmateriale og kontrakter,
- Prøv at fremme en **udvidelse af due diligence-processen** til også at omfatte spørgsmål om overholdelse af lokal arbejdsmarkedslovgivning og ILO's grundlæggende arbejdsnormer,
- Før forhandling om den faktiske **implementering** af offshore-planerne,
- Overvåg **styringen af offshore-relationerne.**
- **Vurdér,** hvis muligt sammen med jeres firma, men om nødvendigt også uafhængigt, resultaterne af offshoring.

Denne håndbog vil nu gå nærmere ind på disse spørgsmål, idet den ét for ét vil betragte de nøglepunkter, der skal overvejes før en offshore-ordning bekendtgøres, i løbet af dens implementeringsproces, og efter at den er indført.

## I. Foregribelse af offshoring

Medarbejderorganer og fagforeninger, der har orienteret sig i god tid, er også dem, der reagerer mest vellykket på offshoring. Det, det drejer sig om, er at forstå - på forhånd.

### **Hvad er offshoring?**

Udtrykket "offshoring" blev først brugt til at beskrive overførslen af arbejde såsom simpel dataindlæsning fra USA's fastland til visse øer i Caribien. Selv om udtrykket måske forekommer lidt misvisende for arbejde, der vandrer fra for eksempel det europæiske kontinent, bliver det stadig almindelig brugt til at beskrive grænseoverskridende eller international flytning af arbejde - navnlig i sammenhæng med flytning til områder med lavere omkostninger.

I Europa har man i de seneste år set arbejde blive overført fra f.eks. England til engelsktalende destinationer såsom Indien, fra Frankrig til visse dele af Afrika, og fra de skandinaviske lande til de baltiske stater. Vandring af arbejde til geografisk nærliggende destinationer (navnlig til de nye EU optagelseslande i Central- og Østeuropa) beskrives ofte som nearshoring.

### **Offshoring og outsourcing**

Denne rapport beskæftiger sig hovedsagelig med overførsel af arbejde til udlandet, hvor det samtidig drejer sig om outsourcing (med andre ord den proces, hvorved et firma delegerer visse aktiviteter eller processer til en tredjeparts-leverandør).

Outsourcing har i de seneste år været et karakteristisk træk i forretningsførelsen og ledelsen. Princippet er, at firmaerne koncentrerer sig om deres kernevirkksomhed og -kompetencer, og til andre firmaer outsourcer de aktiviteter, som man ikke anser for kerneaktiviteter. Et eksempel kunne være, at en bank outsourcer sine IT-systemer til et specialiseret IT-selskab.

Offshoring er ikke nødvendigvis altid knyttet til outsourcing: Et foretagende kunne beslutte at flytte dele af dets virksomhed til en destination i udlandet, medens det beholdt disse funktioner direkte i huset. Omvendt kan virksomhedsfunktioner naturligvis outsources til et firma, der driver virksomhed i samme land (onshore).

OECD har frembragt følgende matrice (tallene refererer til tjenesteydelser inden for IT og forretningsmetoder). Selv om disse data stammer fra 2001, er matricen betegnende for offshore outsourcing.

### Onshoring, offshoring, insourcing and outsourcing IT and business process services

Control	Outsourced	<b>Onshore Outsourcing</b> (External Domestic Supply) (USD 227 billion)	<b>Offshore Outsourcing</b> (External cross-border supply)
	Insourced	<b>Internal Domestic Supply</b>	<b>Internal offshoring</b> (Internal cross-border supply) (USD 22 billion)
		National	International
		Location	

Source: OECD

**Selv om denne håndbogs fokus er på offshore outsourcing, er meget af dens indhold også relevant for "hjemlig" offshoring.**

## **Er der sandsynlighed for, at mit firma er ved at overveje offshoring?**

Følgende checkliste antyder visse indikatorer for selskaber, hvor offshoring kan være under aktiv overvejelse:

- Jeres firma leverer tjenesteydelser, som også tilbydes af konkurrenter, og jeres konkurrenter har allerede erfaring med offshoring,
- Jeres firma er en servicevirksomhed med lav fortjenstmargen, hvor konkurrencen er hård,
- Jeres firma har fusioneret med et andet firma, således at der er opstået dobbeltarbejde og dobbeltfunktioner,
- Jeres firma har omlagt forretningsfunktioner til særskilte og selvstændige enheder, f.eks. et fælles servicecenter,
- Ledelsen har foretaget forretningsrejser til destinationer, der er typiske for offshore outsourcing,
- Man har bedt medarbejdere om at dokumentere deres aktiviteter,
- Ledelsen investerer ikke i karriereudvikling for nuværende medarbejdere på det nuværende sted,
- Jeres selskab har erfaring med tidligere outsourcing-tiltag,
- Ledelsen har nedsat en projektgruppe til at undersøge mulighederne for offshore outsourcing.



**Husk at både offentlige organisationer og private selskaber engagerer sig i offshore outsourcing.**

### **Hvilke jobs kan outsources?**

OECD anslår, at næsten 20% af alle stillinger kan udføres offshore. I dag er der mange jobs i servicesektoren, der kan klares fra et fjernt sted. Enhver opgave, der ikke kræver direkte fysisk vekselvirkning med kunden eller fysisk tilstedeværelse, vil principielt kunne udføres fra et andet sted.

Selv om visse aktiviteter og jobs er mere egnede til outsourcing, bør man være klar over, at alle jobs potentielt er i farezonen. Firmaer, der udfører outsourcete aktiviteter på offshore destinationer, søger i stigende grad at bevæge sig op ad "værdikæden" ved at levere mere komplicerede jobs og tjenesteydelser.

Følgende checkliste antyder nogle karakteristiske træk ved jobs og aktiviteter, der især er egnede til offshore outsourcing:

- Krævende med hensyn til arbejdskraft,
- Standardiserede,
- Præcist definerede,
- Kedelige,
- Det samme igen og igen,
- Velstrukturerede,
- Ikke (ophavsretligt) beskyttede,
- Intet krav om samspil med kunden eller kundenærhed,
- Intet krav om dybtgående domænekendskab,
- Intet krav om kulturkendskab.

### **Hvorfor kunne et firma overveje offshoring?**

Omkostningsreduktion er den grund, der oftest anføres for at firmaer foretager offshore outsourcing. Firmaerne søger til stadighed nye veje til at nedbringe omkostningerne, og lønudgifterne er ofte det første, man kigger på. Lønforskellene mellem forskellige geografiske områder kan være betragtelige (omend besparelserne ved offshoring i praksis generelt en mindre end en simpel sammenligning mellem lønsatser fra starten måtte indikere). Hvis en konkurrent har benyttet sig af offshoring for at reducere omkostningerne, kan andre firmaer til syvende og sidst føle sig tvunget til at gøre det samme.

Den opmærksomhed, der på det seneste er blevet offshoring til del, kan også give anledning til blot og bar efterabning. Firmaer vil måske søge at kopiere en anden virksomheds tilsyneladende vellykkede strategi, uden at tænke dybere over, hvorvidt den passer til deres egne omstændigheder.

Der kan også være andre grunde til, at offshoring overvejes. For eksempel:

- Mulighederne for at skaffe sig passende faglig kunnen og arbejdskraft. Firmaerne ser måske til udlandet for at finde en tilgængelig forsyning med faguddannet arbejdskraft (for eksempel forskning & udvikling og udarbejdelse af software). For mindre kvalificeret arbejde (for eksempel i en telefoncentral) vil firmaerne måske også overveje offshoring, hvis de hjemme oplever en stor udskiftning af medarbejdere og vanskeligheder med rekruttering,
- Følg solen'. Ved at udlægge arbejde til dele af verden med forskellige tidszoner kan aktiviteterne udføres kontinuert - 24 timer i døgnet. Projekterne kan realiseres på kortere tid. Kunderne kan serviceres uden for normal arbejdstid (for eksempel om natten), uden at det er nødvendigt, at personale i hjemlandet skal have natarbejde,
- Flexibilitet til at klare svingninger i arbejdsmængden,
- Markedsnærhed: Nærhed til potentielle kunder i en del af verden,
- Lovgivningsmæssige rammer (for eksempel arbejdslovgivning eller skattefordele på udenlandske destinationer).

De muligheder, der ligger i ICT for at få arbejde overført til og udført på et fjernt sted, har givet anledning til en uafbrudt vækst i eksterne leverandører og mellemmand, der tilbyder tjenesteydelser på destinationer i udlandet. Med andre ord er infrastrukturen nu veludviklet på nogle steder i udlandet, så selve flytningen af arbejde til en offshore-lokalitet kan nu ske forholdsvis let.

Indtil for nylig var offshore outsourcing forbeholdt større nationale og multinationale selskaber. I stadig stigende grad er små og mellemstore virksomheder også i stand til at give sig i kast med offshore outsourcing. Det, der hæmmer offshoring, er ved at forsvinde, mens det, der fremskynder den, bliver mere fremtrædende.



## Offshoring lykkes ikke altid

Medens forretningslivets retorik har tendens til at fokusere på fordelene ved offshore outsourcing, er det vigtigt at huske, at offshoring meget ofte mislykkes.

I 2003 anslag analytikeren Gartner, at der er blevet spildt € 6.000.000.000 på offshoring-tiltag, der ikke gav det lovede udbytte. Et andet forskningsfirma, Mori, fandt, at 65% af de CIO'er (IT-chefer), der arbejder med outsourcing, erklærede, at de havde vanskeligt ved at håndtere forholdet til outsourcing partneren.

Firmaerne kommer også ud for, at kunderne er imod offshoring. For eksempel har undersøgelser konstateret, at der er en høj grad af utilfredshed i offentligheden, når telefoncentraler flyttes til destinationer i udlandet. Kulturforskelle og forskelle i accent'er kan bidrage til dette.

Grundene til problemer med offshoring er blandt andet:

- Fokusering på omkostningsbesparelser for enhver pris fører til dårlige kontrakter;
- Mulighederne for besparelser er vildt overvurderet,
- Behovet for kommunikation og koordination undervurderes,
- Der anlægges en kortsigtet synsvinkel, i stedet for at fokusere langsigtet på at opbygge relationer,
- Dårlig behandling af menneskelige ressourcer,
- Fejlbedømmelse af kulturforskelle.

## 2. Tag tæten

### ***Aftalen om offshore outsourcing***

Man behøver ikke vente på, at ens firma tager det første skridt til offshore outsourcing. En del fagforeninger har med held forhandlet aftaler om offshoring med firmaer, før der forelå nogen formelle planer fra firmaernes side om at bevæge sig i den retning.

At være med fra starten kan bidrage til at formulere mål for god praksis, som kan være uvurderlige sidenhen.

Aftalerne kan være udarbejdet på grundlag af UNI's Charter on Offshore Outsourcing (se ovenfor).



**Man kan se eksempler på offshoring-aftaler, f.eks. dem mellem AMICUS og CSC (UK) samt BT og Connect (UK), på:**  
[www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)

### ***Global Rammeaftale***

Hvis du arbejder i et multinationalt selskab, husk da, at en af mulighederne er at foreslå, at der underskrives en Global Rammeaftale mellem selskabet og UNI, der repræsenterer selskabets ansatte på verdensplan.



**Teksterne til de nuværende Globale Rammeaftaler kan findes på ICFTU's hjemmeside:**  
[www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN](http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN)

## Forebyggende kvalifikationstiltag

Hvis du mener, at der er potentiel sandsynlighed for, at dit firma vil outsource arbejde til udlandet, er det særlig vigtigt at sikre, at de nuværende ansatte får tilbudt den kvalificerende uddannelse og den udvikling, de har behov for for at forbedre deres fremtidige beskæftigelsesmuligheder. Husk, at det er de ufaglærte og mindre kvalificerede jobs, der især er i farezonen ved offshoring.

- ▶ **Tilskynd arbejderne til at sige ja til uddannelses tilbud, og anbefal dit firma at levere tilstrækkelige og passende uddannelses tiltag. Bedre uddannede og bedre kvalificerede medarbejdere er et plus for firmaet.**

## Planlægning af en strategi for håndtering af offshoring

På dette stadium er det også værdifuldt at gennemføre en detaljeret planlægning af den strategi, jeres organisation ville anlægge på det tidspunkt, hvor jeres firma offentligt erklærer, at det overvejer offshoring. **Vent ikke til ledelsen kommer med den officielle bekendtgørelse, før I finder ud af, hvad der skal gøres – på det tidspunkt kan det være for sent at opnå meningsfulde ændringer.**

- ▶ Udviklingen af denne strategi begynder med formulering af klare og realistiske mål, der tager højde for jeres medlemmers bekymringer. Faktisk bør I, før I tænker på, hvordan noget skal gøres, vide hvad I ønsker at opnå. **Vær sikre på, at jeres målsætninger er realistiske for medarbejderne, men også for ledelsen. Uopnåelige mål vil svække jeres forhandlingsposition.**

- ▶ Ved udviklingen af en strategi må man naturligt tage hensyn til den generelle situation, man befinder sig i - herunder ens lands juridiske rammer, rammerne for kollektive lønforhandlinger, eksisterende kollektive aftaler og fagforeningernes pågældende politik. **UNI's Charter on Offshore Outsourcing indeholder en mulig liste over spørgsmål, som I kan formulere målsætninger for, der er realistiske i sammenhæng med jeres firma.**

► **Det gælder om at udvikle ekspertise.** Ethvert offshore-projekt vil kræve, at medarbejderrepræsentanter og fagforeninger bliver inddraget i vurderingen af forslagene med hensyn til brugbarhed, gennemførlighed og ledelsesholdning.



### 3. Vurdering af en offshore outsourcing strategi

En erklæring fra et selskab om, at det agter at gå i gang med offshoring, vil ofte betyde en markant ændring af omfanget af den indsats og det engagement, der kræves af medarbejderrepræsentanter og fagforeninger. Ikke desto mindre vil det arbejde, der er nødvendigt, blive lettere, hvis de indledende skridt, der er foreslået i denne håndbog, allerede er taget.

Selv om det ikke er medarbejderrepræsentanternes og fagforeningernes opgave at bidrage direkte til ledelsens arbejde med at planlægge et offshore-projekt, vil en omhyggelig gennemgang af jeres firmas offshore strategi ikke desto mindre være jer til hjælp, navnlig med hensyn til at beslutte, hvordan man skal reagere effektivt på det, der foreslås. **Dette afsnit af håndbogen giver nogle råd om, hvordan man vurderer en sådan strategi.**



**Den effektivitetstest, der er udviklet af FNV-Bondgenoten, er et værktøj til vurdering af gennemførligheden af en af et firma valgt offshore outsourcing strategi. Effektivitetstesten kan findes på MOOS's hjemmeside: [www.moosproject.be/handbook.htm](http://www.moosproject.be/handbook.htm)**

#### **Adgang til oplysninger**

Dette afsnit er baseret på en formodning om, at firmaerne delagtiggør arbejdsmarkedets parter i deres offshoreplaner og -strategi. **Hvis du arbejder i et firma, der er tilbageholdende med at dele ud af disse oplysninger, kan det være nødvendigt for dig at minde ledelsen om dens forpligtelser i henhold til EU's Informations- og Samrådsdirektiv.**



**Dette direktiv er ved at blive implementeret i EU's medlemslande ved hjælp af national lovgivning. Direktivet finder ikke anvendelse på meget små virksomheder.**

Hvis dit firma har et Europæisk Samarbejdsudvalg, er dette også et middel, du kan bruge.

## Hvad er den overordnede strategi bag offshoring?

Hvorfor har ledelsen truffet beslutning om at tage offshoring til sig?

Nogle offshore outsourcing tiltag er blot en del af en bredere omstrukturingsstrategi, mens andre søger at håndtere et bestemt erkendt 'problem'. For eksempel kan det være, at en bestemt virksomhed ikke klarer sig godt, og ledelsen er på udkig efter en løsning, der forøger denne enheds effektivitet og nedbringer omkostningerne.

Der kan også være firmaer, der tænker fremadrettet og træffer præventive beslutninger, der skal foregribe og afbøde erkendte fremtidige problemer.

Det er klart, at hvis ledelsen ikke kan fremlægge en klar og detaljeret offshore-strategi, kan det være, fordi en sådan strategi ikke eksisterer – med andre ord, fordi et selskab har kastet sig ud i en beslutning om at gå offshore uden at have foretaget den fornødne planlægning og forberedelse. Her er det forretningsmæssige motiv sandsynligvis blot et ønske om at spare omkostninger. Den slags ad-hoc metoder vil sandsynligvis have potentielt alvorlige følger for de hidtidige medarbejdere. Den kan imidlertid vise sig at være yderst risikabel også for firmaet: Mange offshore outsourcing projekters fiasko kan tilskrives manglen på klare, vel gennemtænkte mål. **Det er derfor meget tænkeligt, at der i en sådan situation kan fremlægges stærke argumenter mod offshoring fra medarbejderrepræsentanternes og fagforeningernes side.**

## Er der medtaget "målelige" mål?

Strategiske målsætninger kan være formuleret vagt (f.eks. 'omkostningsreduktion', 'forbedret konkurrenceevne'). Men udtryk af den art er af ringe værdi, hvis de ikke omsættes til "målelige" mål – for eksempel at nedbringe lønudgifterne med 15% på 2 år: **En strategi uden klare målelige indikatorer er en svag strategi, og den kan behandles af medarbejderrepræsentanterne og fagforeningerne i overensstemmelse hermed.**

## Hvad er omfanget af offshore outsourcing?

Firmaets strategi bør gøre det klart, hvilke former for aktiviteter og virksomhedsprocesser der skal flyttes til udlandet, og hvilke der skal forblive internt i firmaet. Hvis strategien er vag på dette punkt, er den svag.

Husk, at der kan være firmaer, der planlægger at indføre offshore outsourcing i flere tempi - måske for at mindske sandsynligheden for modstand fra de ansatte og også for at sprede udgifterne til fratrædelsesgodtgørelser. Er der noget, der tyder på, at firmaet kun har bekendtgjort den første del af noget, der kunne være et mere omfattende projekt?

- ▶ **For at forstå dit firmas langsigtede planer er det vigtigt omhyggeligt at analysere indhentningen af forslag, kontrakten med leverandøren og serviceniveaufaalen.**

## Hvilken virksomhedsmodel har man valgt?

Selskaber har et vist antal virksomhedsmodeller at vælge imellem ved omstrukturering af forretningsprocesser; hvoraf offshore outsourcing er den mest radikale. **Har dit firma undersøgt andre muligheder: For eksempel, outsourcing til et andet selskab uden at gå til udlandet (onshore), eller åbning af en offshore afdeling som del af moderselskabet? Har man overvejet et joint venture med en offshore partner? (Et joint venture-projekt offshore kan give adgang til mere direkte kontrol med arbejds- og beskæftigelsesvilkår).**



## ***Er lønsomhedsberegningen realistisk?***

Ved beregningen af lønsomheden af en eventuel flytning til udlandet er det vigtigt, at alle transaktioner og skjulte omkostninger medtages. Der vil både være engangsudgifter og løbende omkostninger forbundet med indførelse af offshore outsourcing.

Lavere lønninger i offshore-landet kan i betydelig grad blive udlignet af nogle af disse udgifter. Det drejer sig bl.a. om:

- Udgifter i forbindelse med udfærdigelsen af den oprindelige outsourcinganalyse og -strategi,
- Forhandlings- og kontraktudgifter ved valget af en offshore outsourcing partner,
- Omstruktureringsudgifter, herunder udgifter i forbindelse med fratrædelser og omplaceringer,
- Personaleudgifter til uddannelse af medarbejdere i at "køre" outsourcing forbindelsen,
- Rejseudgifter,
- Infrastrukturuomkostninger,
- Udgifter til overførsel af viden offshore (som kan omfatte udgifter til uddannelse og oversættelse),
- Rationaliseringsomkostninger; produktiviteten kan i starten være lavere end før,
- Styrelsesudgifter.

## ***Er der taget hensyn til de juridiske aspekter?***

De juridiske aspekter omfatter:

- Beskyttelse af intellektuel ejendomsret,
- Overholdelse af arbejdsmarkedsretten i offshore-landet,
- Eksportrestriktioner,
- Restriktioner mht. privatlivets fred og dataoverførsel,
- Statslige restriktioner,
- Skattespørgsmål,
- Valutarestriktioner.



## **Hvilke organisatoriske risici har man påvist ved at indføre offshoring?**

Påviser dit firmas strategi præcist de risici, der ligger i indførelsen af offshoring? Er der fremlagt overbevisende argumenter for minimering eller fjernelse af disse risici?

De mulige risici omfatter:

- Kommunikationsvanskeligheder: Selv med ICT kan kommunikation med fjerne steder blive vanskeligere,
- Koordination: Koordinationen af opgaver og virksomhedsprocesser kan blive vanskeligere. Forskellige tidszoner kan hindre en effektiv arbejdsform,
- Tilrettelæggelse af videnoverførsel. Enhver overførsel af viden til en offshore outsourcing partner indebærer risici for 'værts'-firmaet, herunder risiko for krænkelse af intellektuel ejendomsret,
- Tab af medarbejdermoral,
- Tab af intern firmakultur og -sammenhæng,
- Ugunstige reaktioner fra kunder/klienter,
- Politiske forandringer i offshore-landet,
- Korruption,
- Forskelligheder i kultur, herunder selskabskultur,
- Sproglige problemer og forskelle, herunder forskelle i accent,
- Skade på firmaets image, negativ PR.

## Hvilke spørgsmål om menneskelige ressourcer har man taget op?

Hvad har offshoring-strategien at sige om konsekvenserne for arbejdsstyrken?

De mulige konsekvenser kunne omfatte:

- Afskedigelser,
- Ændringer i jobindhold og opgaver,
- Indtægtsnedgang,
- Ændringer i arbejdsmiljø,
- Indførelse af ny teknologi,
- Ændringer i dialogen mellem arbejdsmarkedets parter og i inddragningen af medarbejdere.

Når først ledelsen har besluttet sig til at offshore outsource visse processer og arbejdsroller, bør du alligevel stræbe efter at forhandle en offshore-aftale på plads. **Hvis afskedigelser ikke kan undgås, bør der forhandles en velfærdsplan, der mildner de negative effekter for medarbejderne.**

Desuden bør du som medarbejderrepræsentant og fagforening:

- tage initiativer med henblik på forebyggende genkvalificering af medarbejdere, hvis jobs er egnede til offshore outsourcing,
- bistå medlemmer, hvis jobs rammes af offshore outsourcing, med at finde ny beskæftigelse, at finde frem til og påbegynde genuddannelse, og at integrere sig på arbejdsmarkedet igen.

**MOOS' hjemmeside indeholder forskellige eksempler på velfærdsplaner, der er forhandlet inden for rammerne af offshore outsourcing i forskellige nationale sammenhæng.**

Hvad siger offshore outsourcing-strategien om beskæftigelsesvilkår og HR-spørgsmål i offshore-landet?

Offshoring har ikke blot indvirkning på arbejdsstyrken i dit firma, det har også konsekvenser for arbejderne i destinationslandet. **I de senere år har fagforeninger, regeringer og internationale organisationer forsøgt at skabe et regelsæt til beskyttelse af medarbejderes rettigheder på globalt plan.**

De spørgsmål, der bør stilles, er bl.a.:

- Er der et principielt tilsagn om at sikre, at grundlæggende arbejdsmarkedsnormer respekteres som en del af udvælgelsesproceduren for offshore outsourcing selskaber?
- Er der et tilsagn om kun at offshore til lande, der frembyder en form for beskyttelse af arbejdere og beskæftigelsesnormer? Vil retten til at organisere sig på arbejdspladsen blive respekteret?
- Vil fagforeninger blive anerkendt og vil de blive givet lejlighed til at organisere og rekruttere?
- Hvilke skridt vil der blive taget under kontraktforhandlingerne og ved gennemførelsen af den detaljerede virksomhedsgennemgang for at sikre, at arbejdsmarkedsnormer efterleves?
- Hvilket tilsagn kan firmaet give arbejderne i udlandet om et fortsat langsigtet forhold?

**Nogle Globale Rammeaftaler forlanger, at firmaerne skal gøre deres yderste for at sikre, at underleverandører overholder gode beskæftigelsesnormer.**

ILO's Trepartsdeklaration om principper for multinationale virksomheder og social politik, der blev revideret i 2000, samt OECD's Retningslinier for Multinationale Selskaber kan være nyttige værktøjer.

**UNI har udsendt en omfattende rapport om disse - og andre lignende internationale initiativer: Responsible Business?: a UNI Guide to International Codes of Practice.**

## **Nogle strategier for medarbejderrepræsentanter og fagforeninger**

Ved at gennemarbejde et firmas offshore outsourcing politik og underkaste den de former for vurdering, der er skitseret ovenfor, bør medarbejderrepræsentanter og fagforeninger relativt let være i stand til at udvikle deres egen reaktion, en reaktion der passer til deres særlige situation.

▶ **Hvad der vil være den korrekte fremgangsmåde, vil naturligvis variere fra firma til firma og vil i høj grad afhænge af den grad af bevidsthed og følsomhed, firmaet udviser over for spørgsmål om arbejdskraft og beskæftigelse.**

 På dette sted kan det være en hjælp at se igen på forhandlernes checkliste over målsætninger på side 2 i denne håndbog, og på UNI's Charter on Offshore Outsourcing.


Henset til, at offshoring - som tidligere nævnt - afspejler struktur-mæssige tendenser i leveringen af tjenesteydelser i den globale økonomi - og ikke blot er en døgnflue - kan direkte modstand mod offshoring som sådan være en uhensigtsmæssig eller endog uheldig fremgangsmåde. (I det lange løb ville medarbejderrepræsentanter og fagforeninger gøre deres medlemmer en dårlig tjeneste, hvis modstanden mod forandring for enhver pris førte til, at firmaet ikke længere var lønsomt).

Ikke desto mindre er der nogle situationer, hvor medarbejderrepræsentanter og fagforeninger ikke vil have behov for at bestride i hvert fald visse aspekter af en offshoring-politik.

▶ Offshore outsourcing påvirker måske ikke blot de medarbejdere, du repræsenterer. **Du bør søge efter strategiske alliancer med andre berørte og søge at finde frem til fælles interesser og behov.**

Strategiske alliancer kan være en mulighed med f.eks.:

- Medarbejderrepræsentanter/fagforeninger i andre firmaer, der også står over for offshoring.
- Offentlige myndigheder og lokale politikere.
- Forbrugerorganisationer.



**Firmaerne er følsomme over for den offentlige mening og ivrige efter god PR. Omplacering af arbejdere er for det meste ikke en udvikling, der hilses velkommen blandt borgerne.**

## 4. Vurdering af en offshoring-strategis implementering

Processen med at vurdere et firmas overordnede offshoring-strategi vil umærkeligt bevæge sig hen mod en vurdering af de skridt, der tages for at udvælge outsourcing partneren. **Lad det være sagt igen: Omhyggelig undersøgelse af de fastlagte procedurer vil være med til at gøre din egen reaktion på offshoring mere effektiv or mere skræddersyet til dine egne behov.**

### *Licitationsprocessen*

Desværre vælges partnere undertiden på grundlag af delvis information, følelsesmæssige bånd eller personlige kontakter eller på en dl ad hoc måde. Et vel planlagt offshore-program vil indebære, at ledelsen gennemfører en grundig udvælgelsesprocedure. Typisk kan et firma udsende en Request for Information (RFI), dvs. en anmodning om oplysninger, til potentielle offshore outsourcing firmaer. På grundlag af svarene på RFI'en vil man opstille en udvalgt liste over partnere, og disse vil få tilsendt en formel Request for Proposal (RFP), nærmest en anmodning om forslag, der redegør for de detaljerede krav, der stilles til outsourcing partnere. I virkeligheden er dette starten på en licitationsprocedure.

Efter at have analyseret og vurderet de modtagne tilbud vil den foretrukne tilbudsgiver blive underkastet en due diligence undersøgelse. Due diligence er den proces, hvor man undersøger, om firmaet er en velanskrevet partner, og at de leverede oplysninger er sandfærdige.



Due diligence omfatter typisk en detaljeret undersøgelse af forhold som:

- Selskabets kapitalfundering,
- Juridisk selskabsform, ejerskab,
- Omsætning, lønsomhed, eksporterfaring,
- Eventuelle tidligere søgsmål,
- Akkreditiver, referencer, oversigt over nuværende kunder,
- Datterselskaber eller partnere i oprindelseslandet for det selskab, der planlægger outsourcing,
- Antal medarbejdere, omsætning pr. medarbejder,
- Certificering (f.eks. ISO 9001),
- Sikkerhedsjournaler og -certificering; håndtering af intellektuel ejendomsret.

Selskaberne bør kraftigt opfordres til - som led i due diligence proceduren - at også at foretage en dybtgående undersøgelse af offshore firmaets eventuelle tidligere arbejdsmarkeds- og beskæftigelsesproblemer. Dette er i selskabernes egen interesse: Erfaringerne fra visse produktionsfirmaer med basis i Vesten (for eksempel i modetøjs- og sportstøjsbrancherne) viser tydeligt, at offentlighedens bekymring for underleverandørers lyssky arbejdsforhold kan have en ugunstig indvirkning på styrken af deres "brand" og offentlige image.

De spørgsmål, der bør stilles på dette tidspunkt, er bl.a.:

- Hvilken velfærdsbeskyttelse vil der være til rådighed for arbejdere, der arbejder for offshore outsourcing selskabet?
- Vil medarbejderrepræsentanter fra moderselskabet få lejlighed til at mødes med kolleger, der repræsenterer arbejderne i offshore selskabet?
- Er offshore outsourcing selskabet forpligtet til at overholde grundlæggende arbejdsmarkedsnormer?
- Vil fagforeninger blive anerkendt, og vil de få mulighed for organisering og rekruttering?
- Anerkendes fagforeninger allerede? Hvis ikke, af hvilken grund?

## Valg af land

- ▶ **Medarbejderrepræsentanter og fagforeninger bør se mere detaljeret på det eller de land(e), der foreslås til offshore outsourcing.** Hvorfor er netop disse lande valgt? Hvilket regelsæt har man vedtaget dér for ansættelsesbeskyttelse, bedriftssundhed og -sikkerhed samt retten til kollektive forhandlinger?

### Kilde til yderligere oplysninger:

#### **OECD's Retningslinjer for multinationale virksomheder:**

[www.oecd.org/document/18/0,2340,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html)

#### **Vurdering af overholdelse af menneskerettigheder:**

[www.humanrightsbusiness.org/040\\_hrca.htm](http://www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm)

**Trade Union Advisory Committee at the OECD:** [www.tuac.org](http://www.tuac.org)





## 5. Forhandlingerne om implementering af og tilsyn med offshoring

Selv om du ikke kommer til at deltage i kontraktforhandlingerne mellem dit firma og leverandøren, bør du prøve at få fat på kontrakten og serviceniveuaftalen (service level agreement - SLA).

SLA'en fastsætter arten og kvaliteten af de tjenesteydelser, der skal leveres. Det drejer sig typisk om ting såsom:

- De ydelser, der skal leveres,
- Normer for ydelserne og normer for kvalitetsstyring,
- Tidsplan for levering,
- Både leverandørens og kundens ansvar,
- Bestemmelser om juridisk og lovgivningsmæssig efterlevelse,
- Mekanismer til overvågning af ydelserne,
- Betalingsbetingelser,
- Hvordan tvister vil blive bilagt,
- Bestemmelser om fortrolighed og hemmeligholdelse,
- Ophørsbetingelser.

Det kan være en god idé at prøve at få en mekanisme for løbende overvågning af arbejdsvilkårene og beskæftigelsen i offshore selskab forhandlet ind i SLA'en. **Du bør også prøve at overtale dit firma til at vedtage et budget for dette tilsynsarbejde.**

### **Forhandling om overgangsprocessen**

Når først kontrakten og SLA'en er indgået, kan man gå i gang med implementeringen af offshoring-tiltaget.

**Medarbejderrepræsentanter og fagforeninger gør bedst i at fokusere på et nøje tilsyn med overgangsprocessen, efterhånden som opgaver, teknologier, arbejdsgange og funktioner overføres til offshore selskabet.** Dette er normalt et tidspunkt, hvor medlemmerne kan komme ud for en række problemer og vanskeligheder, som de vil gå ud fra at du kan hjælpe dem med at løse.

Ikke desto mindre vil det på dette tidspunkt være yderst vanskeligt - om ikke umuligt - at ændre på offshore outsourcing ordningens overordnede disposition. Din evne til at repræsentere dine medlemmers interesser i overgangsfasen vil i høj grad afhænge af de skridt, du har været i stand til at tage på tidligere stadier af processen. Det er på dette sted, at forudgående handling vil have betalt sig.

### **Etablering af kontakt til medarbejderrepræsentanterne i offshore selskabet**



**Efterhånden som firmaets offshoring kommer i gang, bør det være en klar målsætning at prøve at skabe kontakt til medarbejderrepræsentanter eller fagforeninger, der repræsenterer arbejderne i offshore selskabet.**

Dette kan være noget af en udfordring. Det første sted, man bør henvende sig, er UNI selv, som har 900 tilknyttede fagforeninger fra mere end 140 lande. UNI kan muligvis rådgive dig med hensyn til den mest hensigtsmæssige fagforening i offshore-landet. Du kan måske hjælpe denne fagforening med at organisere og rekruttere ved at tilbyde praktisk støtte og økonomisk bistand.

Du kunne overveje at bede din egen ledelse om at hjælpe med til at tilvejebringe et kontaktpunkt – men vær omhyggelig med at understrege, at den leverede kontakt helt og aldeles er uafhængig af offshore selskabet og udelukkende repræsentativt for arbejderne.


Måske kunne du tænke dig at foreslå din ledelse, at den skal tilvejebringe midlerne til at du kan foretage en tjenesterejse til offshore outsourcing selskabet, hvorved du ville få lejlighed til at opnå direkte kontakt med medarbejderrepræsentanterne dér.



**OECD Watch er et netværk af civile samfundsorganisationer, som overvåger effektiviteten af OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder. Deres hjemmeside er: [www.oecdwatch.org](http://www.oecdwatch.org)  
UNI website: [www.union-network.org](http://www.union-network.org)**


## **Overvågning af (tilsyn med) offshore outsourcing aftalen**

Vurderingen af offshore outsourcing ordningen er (eller burde være) en kontinuerlig proces for dit firma. Dit firma vil føre tilsyn med, hvordan SLA'en fungerer, og bør også vurdere projektets succes eller mangel på samme med opfyldelsen af de strategiske målsætninger, der oprindeligt blev opstillet for dets offshoring.


 **Du bør etablere en opbygning, der også gør det muligt for dig at overvåge offshoring-processen regelmæssigt.** Det vil være dig magtpåliggende nøje at vurdere, om implementeringen af offshoring-processen - især i relation til beskæftigelse og arbejde - er sket i overensstemmelse med de forudgående aftaler, der er indgået af firmaet. Du bør om muligt kontrollere, hvorvidt de grundlæggende arbejdsmarkedsnormer efterleves af offshore selskabet.

Det er muligt, at dit firma - der nu har fået en første prøve på offshoring op at stå - vil overveje at udstrække sin brug af offshore outsourcing. I så fald bør du se tilbage på de tidligere kapitler i denne håndbog for at finde frem til din egen hensigtsmæssige reaktion.

### **Vurdér din egen reaktion på offshoring**

 **Som led i den vurderingsprocedure, du udfører, bør du overveje din egen rolle.** Hvor god var du i løbet af de tidlige stadier af offshoringforløbet i dit firma? Hvad gik godt, og hvad gik skidt? Set i bakspejlet, hvad ville du have gjort anderledes? Hvilken lære kan man drage af det?

### **Del dine erfaringer med andre**

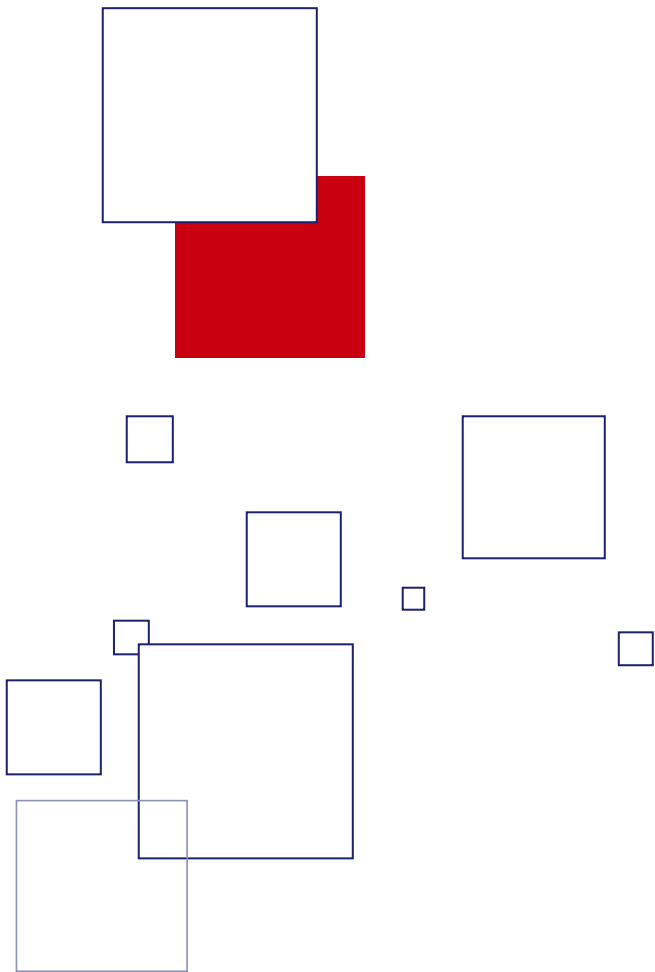
 **Hold ikke disse erfaringer for dig selv.** Andre arbejdstagerorganisationer og fagforeninger er også tvunget til at håndtere de samme problemer, som du har stået overfor. Den lære, du har høstet, kan også være til nytte for dem.

Denne håndbog er resultatet af et større samarbejde - på grundlag af praktiske erfaringer og bedste praksis fra de europæiske fagforeninger, der har været partnere i MOOS-projektet.

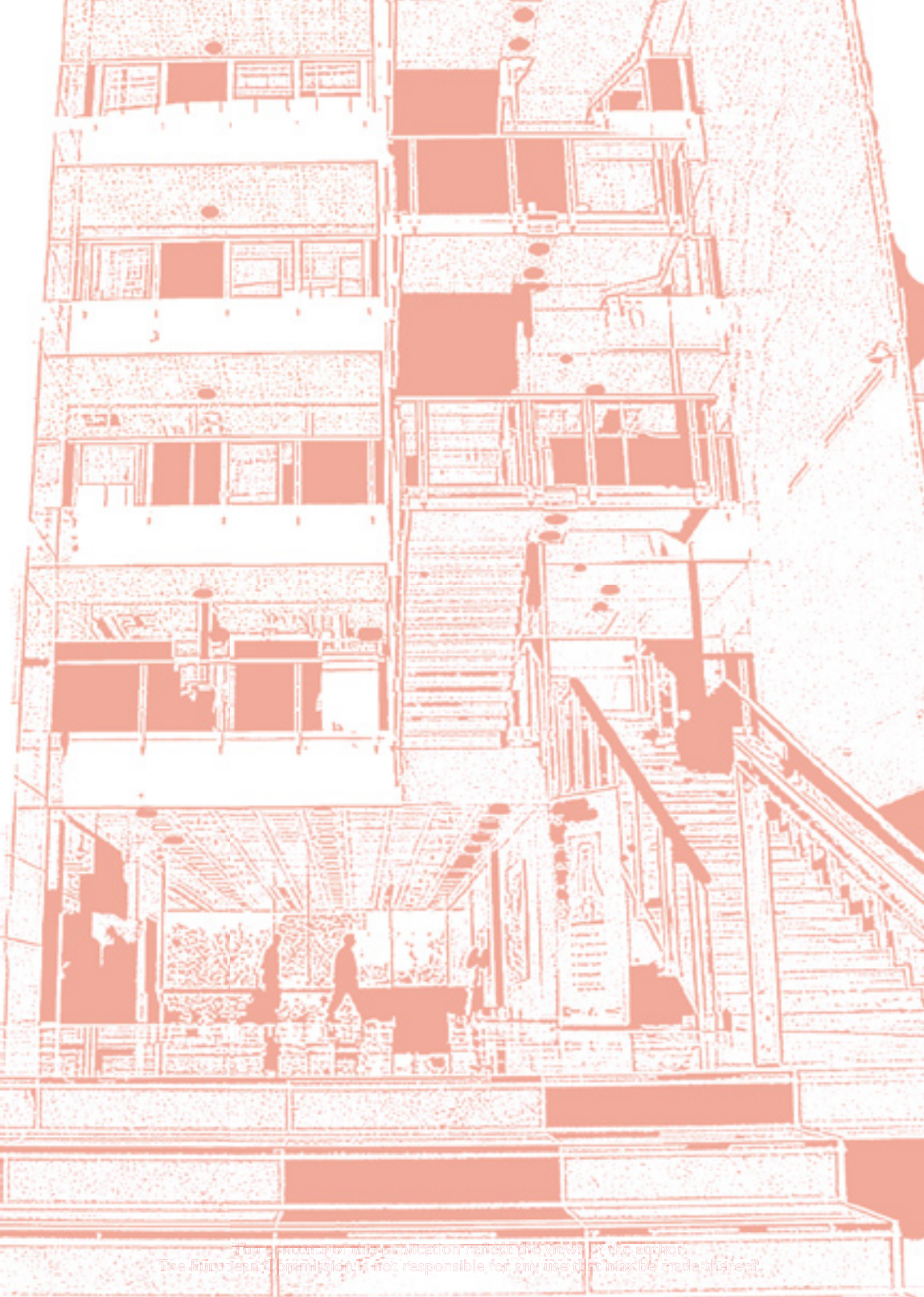
Du opfordres hermed til at blive en del af denne samarbejdsproces - ved at bidrage med dine egne erfaringer, din egen kritik og dine egne kommentarer. På MOOS' hjemmeside er der on-line formularer til at bidrage med oplysninger om dit firma til MOOS' Offshore Tracker. Du opfordres ligeledes til at udfylde det spørgeskema, der også findes på hjemmesiden.

Selv om MOOS-projektet afslutter sit arbejde med udgangen af 2006, vil de oplysninger, der er indsamlet af projektet via Offshore Tracker'en, fortsat være tilgængelige, ligesom de regelmæssigt vil blive opdateret på UNI Europa's hjemmeside.

**For yderligere oplysninger og læsning, se venligst:  
[www.moosproject.be/documents.htm](http://www.moosproject.be/documents.htm)**







The accuracy of this publication rests on the work of the editor.  
The Jirico Team's opinion is not responsible for any use that may be made of the text.

## Contacts :

### Project Manager

**Sabrina De Marchi, UNI-Europa**  
sabrina.demarchi@union-network.org

### Research Manager

**Monique Ramioul, HIVA**  
monique.ramioul@hiva.kuleuven.ac.be

### Kathleen Maes, LBC-NVK

lbc-nvk.kmaes@acv-csc.be

### Jean-Paul Bouchet, CFDT-Cadres

jean-paul.bouchet@cfdt-cadres.fr

### Paul Lidehäll, CF

paul.lidehall@cf.se

### Asa Holmgren, Sif

asa.holmgren@sif.se

### Peter Schrader, Ver.di

peter.schrader@verdi.de

### Carla Kiburg, FNV Bondgenoten

carlkibu@bg.fnv.nl

### Leif Limkilde Bloch, HK-Privat

44llb@hk.dk



**This project is supported by EUROPEAN UNION**

European Social Fund

Article 6 Innovative Measure



Union Network International

Regional Secretary: Bernadette Ségol

Email: [uni-europa@union-network.org](mailto:uni-europa@union-network.org)

Web: <http://www.uni-europa.org>



> Werkt is je voordeel



**Civilingenjörersförbundet**

Samlar Sveriges Ingenjörer

