

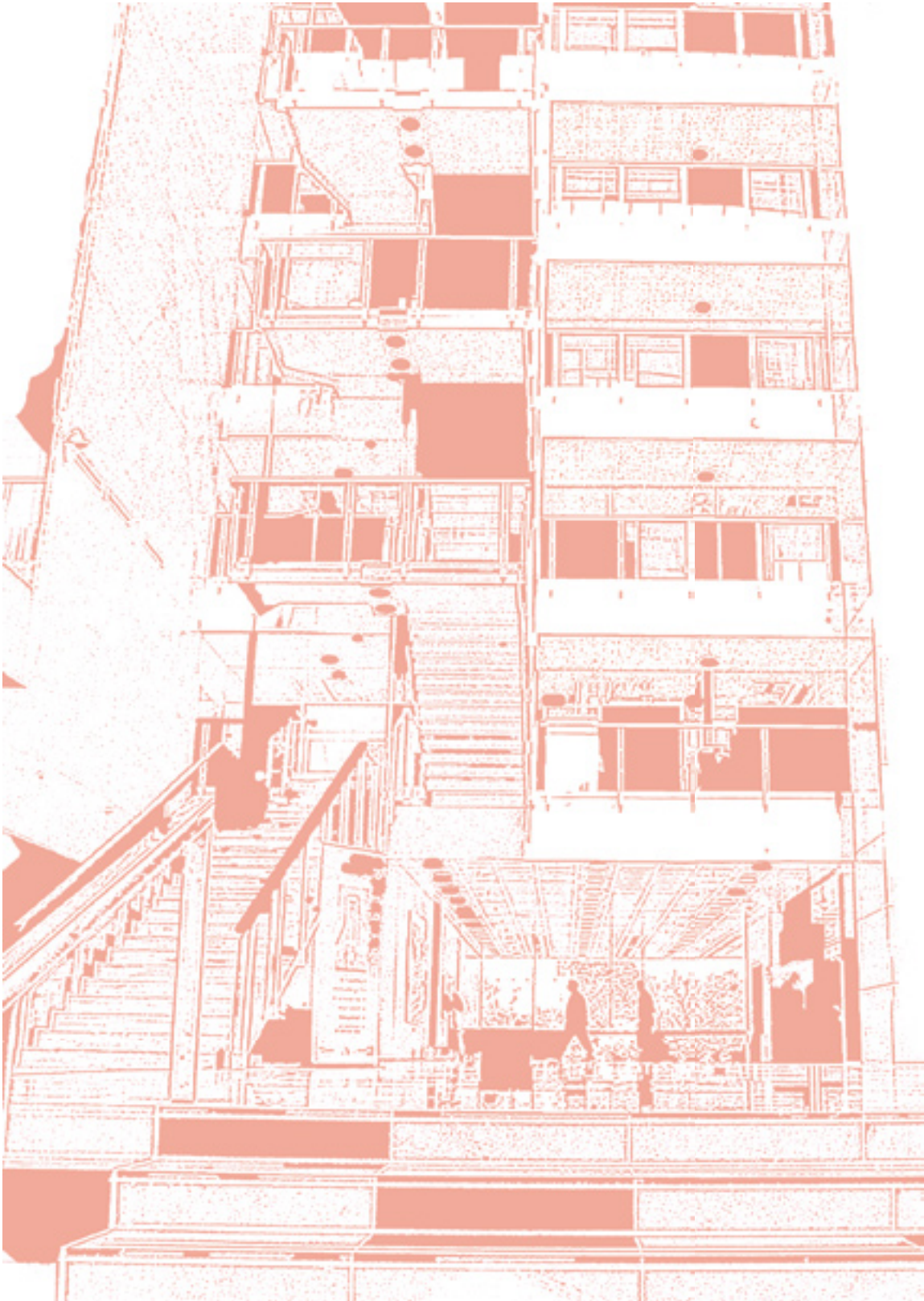
Offshore Outsourcing

*Een handboek voor
werknemersvertegenwoordigers
en vakbonden*



Making Offshore Outsourcing Sustainable





Offshore Outsourcing
Een handboek voor
werknemersvertegenwoordigers
en vakbonden

door Tom De Bruyn en Monique Ramioul

bewerkt door Andrew Bibby

Nederlandse eindredactie: Gerard van Hees en Carla Kiburg

Belgische eindredactie: Kathleen Maes en Koen Dries

Inhoud

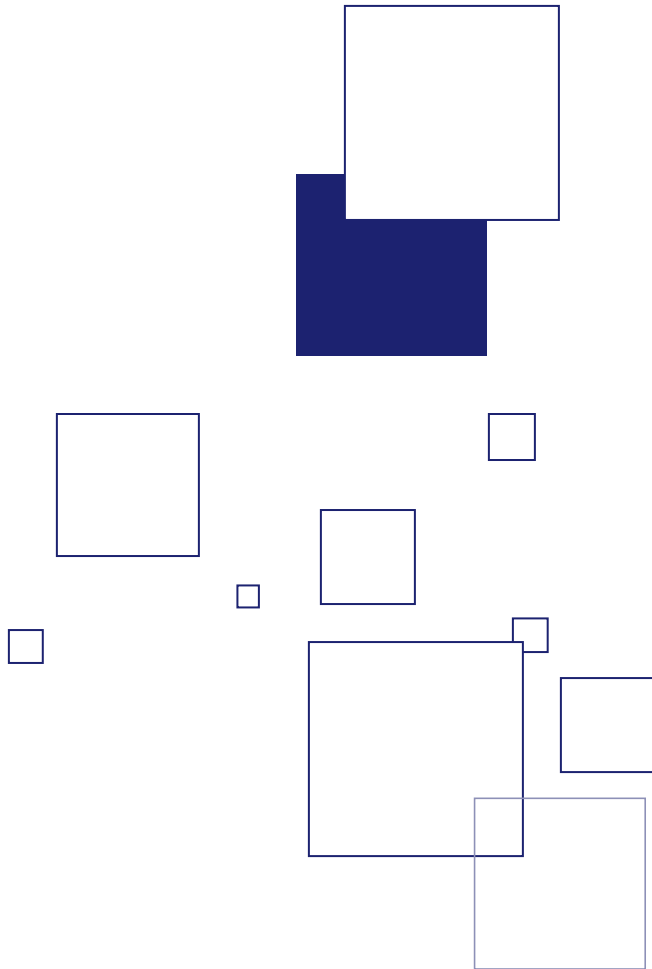
Inleiding	1
Doelstellingen bij onderhandelingen over offshore outsourcing	2
Betrokken zijn bij alle stadia van het offshore outsourcingproces	4
1. Anticiperen op offshore outsourcing	6
<i>Wat is offshore outsourcing?</i>	6
<i>Offshoring en outsourcing</i>	6
<i>Hoe groot is de kans dat mijn bedrijf offshore outsourcing overweegt?</i>	8
<i>Welke jobs kunnen worden geoffshored?</i>	8
<i>Waarom overweegt een bedrijf offshore outsourcing?</i>	9
<i>Offshore outsourcing is niet altijd een succes</i>	11
2. De leiding nemen	12
<i>Offshore outsourcingovereenkomst</i>	12
<i>Wereldwijde raamovereenkomst</i>	12
<i>Preventieve maatregelen: opleiding en scholing; slimmer werken</i>	13
<i>Strategie plannen: omgaan met offshore outsourcing</i>	13
3. Beoordelen van de offshore outsourcingstrategie	16
<i>Toegang tot informatie</i>	17
<i>Wat is de algemene strategie achter offshore outsourcing?</i>	17
<i>Zijn er meetbare doelstellingen opgenomen?</i>	18
<i>Wat is de draagwijdte van offshore outsourcing?</i>	18
<i>Welk bedrijfsmodel wordt gekozen?</i>	19
<i>Is de kosten-batenanalyse realistisch?</i>	20
<i>Is er rekening gehouden met de juridische kwesties?</i>	20
<i>Welke organisatorische risico's zijn er geïdentificeerd bij het invoeren van offshore outsourcing?</i>	21
<i>Welke kwesties inzake personeelsbeleid zijn er aangepakt?</i>	22
<i>Enkele strategieën voor werknemersvertegenwoordigers en vakbonden</i>	24

4. Beoordelen van de toepassing van een offshore outsourcingstrategie 26

<i>Het aanbestedingsproces</i>	26
<i>De selectie van het land</i>	28

5. Onderhandelen over de toepassing van en controle op offshore outsourcing 29

<i>Onderhandelen over de overgang</i>	29
<i>Contact leggen met werknemersvertegenwoordigers in het bedrijf in het buitenland</i>	30
<i>Controleren van de offshore outsourcingovereenkomst</i>	31
<i>Beoordeel je reactie op offshore outsourcing</i>	31
<i>Wissel ervaringen uit</i>	31



Inleiding

Dit handboek heeft een duidelijk praktisch doel. Het wil werknemersvertegenwoordigers en vakbondsafgevaardigden helpen om te gaan met offshore outsourcing.

Offshore outsourcing – het verplaatsen van werk van de gebieden in de wereld waar de lonen en arbeidsbescherming relatief hoog zijn, naar gebieden waar de lonen lager en de arbeidsbescherming mogelijk slechter zijn – is een teken van de toenemende globalisering in de dienstverlening. Zowel relatief laaggeschoold werk (bijvoorbeeld back-office werk, call center werk) en hoger geschoold werk (bijvoorbeeld software ontwikkeling) wordt naar het buitenland verplaatst. Net als bij fabrieksarbeid een generatie geleden is deze migratie van werk een structurele trend die waarschijnlijk niet meer zal keren. Het is meer dan zomaar een managementgril.

Offshore outsourcing is een complex, sociaal, politiek en organisatorisch proces dat een genuanceerd, professioneel antwoord vraagt. Met dit handboek kunnen werknemersvertegenwoordigers en vakbondsafgevaardigden grip krijgen op de complexiteit van offshore outsourcing. Het geeft risico's voor een mogelijke mislukking aan. De verschillende stadia in de besluitvorming rond het uitbesteden van werk naar het buitenland komen naar voren. En hoe je de belangen van werknemers kunt behartigen.

Het handboek is gebaseerd op bestaande ervaringen en strategieën die door Europese vakbonden zijn ontwikkeld als vakbondsantwoord op offshore outsourcing. Het is geproduceerd door het Europees project Making Offshore Outsourcing Sustainable (MOOS), waaraan zeven vakorganisaties (LBC-NVK in België, HK Privat in Denemarken, CFDT-Cadres in Frankrijk, Ver.di in Duitsland, FNV Bondgenoten in Nederland en SIF en CF in Zweden) en het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA) in België, deelnemen. Het project wordt beheerd door de afdeling Industry, Business Services and ICT (IBITS) van UNI-Europa



Het handboek vermeldt, indien nodig, waar meer gedetailleerde informatie verkrijgbaar is. Eén nuttige bron is de website van het MOOS-project, www.moosproject.be/handbook.htm

Doelstellingen bij onderhandelingen over offshore outsourcing

Enkele belangrijke doelstellingen en principes dienen werknemers en vakbonden in het achterhoofd te houden, wanneer ze te maken krijgen met offshore outsourcing.

Checklist van de onderhandelaar

- **Betrokkenheid en participatie van werknemers en hun vertegenwoordigers; geen eenzijdig opgelegde veranderingen,**
- **Gedwongen ontslagen vermijden,**
- **Bescherming van de arbeidsvoorwaarden van de werknemers,**
- **Interne herplaatsing van werknemers wiens werk verdwijnt door offshore outsourcing,**
- **Het recht op opleiding en een outplacementtraject als interne herplaatsing niet mogelijk is,**
- **Herinvestering van de besparingen uit offshore outsourcing: een deel van de financiële besparingen die voortvloeien uit offshore outsourcing, moeten worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden om de inzetbaarheid van werknemers te vergroten,**
- **Werknemersrechten, zoals die van de International Labour Organisation (ILO), moeten worden nagekomen in landen waarnaar het werk uitbesteed wordt, inclusief het recht op organisatie, het recht op collectieve onderhandelingen en het recht op het sluiten van overeenkomsten,**
- **Fatsoenlijke lonen en veilige en gezonde arbeidsomstandigheden in bestemmingslanden,**
- **Afspaken rond werkzekerheid in de bestemmingslanden,**
- **Doeltreffende maatregelen om de veranderingen in zowel het land van oorsprong als het bestemmingsland op te vangen en in goede banen te leiden.**

Met andere woorden, bij onderhandelingen moeten werknemers-vertegenwoordigers zich bewust zijn van de belangen van werknemers in het land waar het werk oorspronkelijk werd gedaan als in het land waar het werk naartoe gaat.

Het ‘UNI Charter on Offshore Outsourcing’ geeft een vollediger overzicht van goede voorbeelden bij het onderhandelen over offshore outsourcing. Dit Charter is te vinden op

www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage

Een Nederlandse checklist is te vinden op

www.FNVBondgenoten.nl/mz

Nuttige informatie kan je ook vinden onder “internationale werking” op www.lbc-nvk.be



Betrokken zijn bij alle stadia van het offshore outsourcingproces

Voor werknemers komt de bekendmaking van de beslissing om bepaalde activiteiten naar het buitenland te verplaatsen soms als een verrassing. Vooral eer het management tot dit besluit is gekomen, heeft het echter vaak al een hele reeks stappen ondernomen.

Een offshore outsourcingproject bestaat meestal dan ook uit een reeks opeenvolgende fasen:

- **Eerste informele overweging** van offshore outsourcing; daarbij wordt onder meer informatie verzameld, of gekeken wat de concurrentie doet,
- **Formele besluit om** een offshore outsourcingproject te onderzoeken; het samenstellen van een projectteam, adviseurs, enz,
- **Analyse** van de voorgestelde offshore outsourcing, bepalen van algemene en gedetailleerde doelstellingen, te leveren prestaties. Voorbereiding van besluitvorming,
- **Formele besluit om door te gaan,**
- **Oproep kandidaatpartners enz;** identificatie van offshore outsourcingpartners; evaluatie van offertes,
- **Due diligence** procedures over geïdentificeerde offshore outsourcingpartners,
- **Opstelling en ondertekening van contract** en service level agreement,
- **Toepassen** van offshore outsourcing; verplaatsen van werk,
- **Beheer van offshore outsourcingrelatie,**
- **Evaluatie** van resultaten; verlenging of beëindiging van contract; mogelijke uitbreiding van offshore outsourcing naar andere activiteiten.

Idealiter zijn werknemers- en vakbondsvertegenwoordigers betrokken als sociale partner - en dus ook als onderhandelingspartner- gedurende het hele proces. Dit zal niet in alle bedrijven mogelijk zijn. Bijvoorbeeld in bedrijven waar de werknemersvertegenwoordiging minder ontwikkeld is, of in bedrijven waar vakorganisaties geen positie hebben. Niettegenstaande, zijn er toch een aantal stappen die werknemersvertegenwoordigers en vakbonden kunnen nemen. Sleutelwoorden hierbij zijn: “het bewust zijn van” en “anticiperen op”

Parallel aan het hiervoor geschetste pad van besluitvorming binnen de onderneming kunnen wij een vergelijkbaar pad uitstippelen voor vakorganisaties of medezeggenschap:

- **Wees bewust.** Maak de mensen vooraf bewust van offshore outsourcing; bijvoorbeeld: verzamel informatie of kijk welke stappen concurrenten nemen bij offshore outsourcing,
- **Kijk vooruit.** Bekijk welke taken van jouw bedrijf in aanmerking kunnen komen voor offshore outsourcing,
- **Neem de leiding.** Benader zelf het bedrijf, en vraag om een overeenkomst af te sluiten zoals beschreven in het 'UNI Offshore Charter',
- **Vraag informatie.** Probeer informatie te achterhalen over de plannen en ideeën van uw bedrijf,
- **Wees betrokken.** Tracht werknemersvertegenwoordigers te betrekken bij het offshore outsourcingproces, vanaf het eerste begin,
- **Betwist indien nodig de beslissing** tot offshore outsourcing. Ga op zoek naar strategische allianties, bijvoorbeeld met politici, plaatselijke autoriteiten en consumentengroepen,
- **Streef naar afspraken over centrale arbeidsvoorwaarden,** in aanbestedingsdocumenten en contracten,
- **Streef naar uitbreiding van het due diligenceproces met** kwesties over de naleving van de plaatselijke arbeidswetgeving en vooral ook de belangrijkste werknemersrechten van de ILO,
- **Onderhandel over de feitelijke toepassing** van offshore outsourcing,
- **Controleer het beheer van de offshore outsourcingrelatie,**
- **Evalueer de resultaten van offshore outsourcing,** waar mogelijk met uw bedrijf, maar indien nodig ook onafhankelijk.

Dit handboek gaat deze punten verder verkennen. Daarbij zal respectievelijk gekeken worden naar de belangrijkste punten die spelen voordat een voornemen tot offshore outsourcing wordt aangekondigd, tijdens de uitvoering ervan en nadat het project is ingevoerd.

I. Anticiperen op offshore outsourcing

Als werknemersvertegenwoordigingen en vakorganisaties op tijd informatie inwinnen, zullen zij des te succesvoller kunnen inspelen op offshore outsourcing. De boodschap is: wees er op tijd bij.

Wat is offshore outsourcing?

De term 'offshore outsourcing' werd voor het eerst gebruikt om het uitbesteden van werk, zoals invoeren van data, vanuit het Amerikaanse vasteland naar de Caribische eilanden te omschrijven. Hoewel de term misschien een beetje misleidend is voor werk dat bijvoorbeeld vanuit Europa vertrekt, wordt hij nog steeds veel gebruikt om de internationale verplaatsing van werk te beschrijven, in het bijzonder naar gebieden waar de kosten lager zijn.

In Europa is werk de laatste jaren bijvoorbeeld verplaatst van Groot-Brittannië naar Engelstalige bestemmingen zoals India, vanuit Frankrijk naar sommige delen van Afrika en vanuit sommige Scandinavische landen naar de Baltische staten. De migratie van werk naar geografisch dichtbij gelegen bestemmingen (vooral naar nieuwe EU-lidstaten van Midden- en Oost-Europa) wordt vaak omschreven als 'nearshoring'.

Offshoring en outsourcing

Dit handboek betreft voornamelijk de verplaatsing van werk naar het buitenland, als dit ook wordt gecombineerd met outsourcing (met andere woorden, het proces waarbij een bedrijf bepaalde activiteiten of processen overdraagt naar een derde partij, een andere onderneming).

Outsourcing was de voorbije jaren een belangrijk onderdeel van de managementstrategie. Het principe is dat bedrijven zich concentreren op hun kernactiviteiten en specialiteiten. De activiteiten die niet als kernactiviteiten worden beschouwd, worden dan uitbesteed (ge-outsourced) naar andere bedrijven. Veel banken besteden hun eigen IT-afdelingen uit naar een gespecialiseerd IT-bedrijf. Dat noemen we outsourcen.

Offshoring gaat niet altijd gepaard met outsourcing: een onderneming kan besluiten om delen van haar activiteiten te verplaatsen naar een bestemming in het buitenland binnen het eigen concern. Bijvoorbeeld door het creëren van shared service centers (SSC). Omgekeerd kunnen bedrijfsfuncties natuurlijk worden geoutsourced naar een ander bedrijf dat in hetzelfde land actief is (onshore).

De OESO heeft de volgende matrix opgesteld (cijfers hebben betrekking op IT en diensten inzake bedrijfsprocessen). Hoewel de gegevens van 2001 zijn, helpt de matrix offshore outsourcing in de juiste context te plaatsen.

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

Control	Outsourced	Onshore Outsourcing (External Domestic Supply) (USD 227 billion)	Offshore Outsourcing (External cross-border supply) (USD 10 billion)	◀
	Insourced	Internal Domestic Supply	Internal offshoring (Internal cross-border supply) (USD 22 billion)	◀
		National	International	
		Location		

Source: OECD

Hoewel in dit handboek de nadruk ligt op offshore outsourcing, is een groot deel van de inhoud ook relevant voor het uitbesteden van het werk in het bedrijf zelf, een vorm van reorganisatie.

Hoe groot is de kans dat mijn bedrijf offshore outsourcing overweegt?

In de volgende checklist staan indicatoren voor bedrijven waar offshore outsourcing mogelijk actief wordt overwogen:

- Uw bedrijf verleent diensten die ook door concurrenten worden verleend, en uw concurrenten hebben al ervaring met offshore outsourcing,
- U bent actief in een sector waar de winstmarges laag zijn en de concurrentie hard is,
- Uw bedrijf is gefuseerd met een ander bedrijf, dat ervaring heeft met offshore outsourcing,
- Uw bedrijf heeft bedrijfsfuncties geherstructureerd tot afzonderlijke en autonome eenheden, zoals een shared service center,
- Het management heeft bedrijfsbezoeken gebracht aan typische bestemmingen voor offshore outsourcing,
- Werknemers moeten hun activiteiten documenteren,
- Het management investeert niet in de loopbaanontwikkeling van (bepaalde groepen) werknemers,
- Uw bedrijf heeft zelf ervaring met offshore outsourcing,
- Het management heeft een projectgroep opgericht om offshore outsourcing te onderzoeken.



Let op: zowel overheidsinstellingen als bedrijven besteden werk uit, zowel onshore als offshore.

Welke jobs kunnen worden geoffshored?

De OESO schat dat bijna 20% van alle beroepen kunnen worden geoffshored. Tegenwoordig zijn er veel taken in de dienstensector, die kunnen worden verricht vanuit afgelegen bestemmingen. Alle taken, waarbij geen direct contact met de klant nodig is, kunnen op afstand worden uitgevoerd.

Sommige activiteiten en banen lopen meer risico om te worden uitbesteed, maar in principe kan bijna al het werk door anderen op een plek elders in de wereld worden gedaan. Steeds meer bedrijven die gespecialiseerd zijn in het uitvoeren van uitbestede activiteiten, trachten hoger gekwalificeerde opdrachten aan te trekken. Dit soort werk levert immers hogere winstmarges op. Ze willen hogerop komen in de waardeketen en bieden meer complexe banen en diensten aan.

In onderstaande lijst vindt u een aantal kenmerken van banen en activiteiten die een risico vormen voor uitbesteding:

- Arbeidsintensief,
- Gestandaardiseerd,
- Nauwkeurig gedefinieerd,
- Saai,
- Repetitief,
- Goed gestructureerd,
- Niet gepatenteerd,
- Geen direct contact met klanten vereist,
- Geen gespecialiseerd kennis vereist,
- Geen culturele kennis vereist.

Waarom overweegt een bedrijf offshore outsourcing?

Kostenvermindering is de meest aangehaalde reden waarom bedrijven offshoren. Bedrijven zijn voortdurend op zoek naar manieren om de kosten te verminderen en arbeidskosten zijn vaak het eerste punt waarnaar gekeken wordt. De loonverschillen tussen verschillende geografische regio's kunnen groot zijn. Hoewel de besparingen uit offshore outsourcing over het algemeen minder groot uitvallen dan een eenvoudige vergelijking van de lonen aanvankelijk doet vermoeden. Als een concurrent offshore outsourcing heeft gebruikt om de kosten te drukken, kunnen andere bedrijven zich gedwongen voelen hetzelfde te doen.

De aandacht die wordt gegeven aan offshore outsourcing kan gemakkelijk leiden tot na-aperij. Het gebeurt dat bedrijven een schijnbaar succesvolle strategie van een ander bedrijf kopiëren, zonder goed na te denken of het past binnen de eigen situatie.

Er kunnen andere redenen zijn waarom offshore outsourcing wordt overwogen, zoals:

- Beschikbaarheid van een ruime arbeidsmarkt met de juiste vaardigheden. Bedrijven zouden in het buitenland op zoek kunnen gaan naar geschoolde arbeidskrachten (bijvoorbeeld R&D of software ontwikkeling). Voor lager geschoold werk (bijvoorbeeld call center) kunnen bedrijven ook overwegen te gaan offshoren, als zij geconfronteerd worden met een groot verloop of met krapte op de arbeidsmarkt,
- 'Volg de zon'. Door werk uit te besteden naar delen van de wereld die in een andere tijdzone liggen, kan er continu, 24 uur per dag, worden gewerkt. Projecten kunnen in minder tijd worden uitgevoerd. Klanten kunnen buiten de kantooruren worden bediend (bijvoorbeeld 's nachts), zonder dat het personeel in nachtdienst hoeft te werken,
- Een meer flexibele arbeidsorganisatie om schommelingen in de werkbelasting op te vangen,
- Nabijheid tot de markt: nabijheid van potentiële klanten in een regio van de wereld,
- Regelgeving (bijvoorbeeld arbeidswetgeving of belastingvoordelen in het buitenland).

ICT wordt gekenmerkt door de vele mogelijkheden om werk te verplaatsen en op afstand uit te voeren. Dit heeft geleid tot een continue groei van bedrijven die gespecialiseerd zijn in het begeleiden van offshore outsourcingprocessen en het uitvoeren van uitbestede activiteiten. De infrastructuur van sommige locaties in het buitenland is nu zo goed ontwikkeld, dat de eigenlijke offshore outsourcing van werk relatief gemakkelijk kan plaatsvinden.

Tot voor kort was offshore outsourcing alleen weggelegd voor grotere bedrijven en multinationals. Steeds meer kleine en middelgrote bedrijven gaan nu ook over tot offshore outsourcing. De belemmerende factoren voor offshore outsourcing verdwijnen, terwijl de versnellende mogelijkheden toenemen.

Offshore outsourcing is niet altijd een succes

Het bedrijfsleven heeft de neiging de nadruk te leggen op de voordelen van offshore outsourcing en de nadelen te bagatelliseren, hoewel het percentage mislukkingen bij offshore outsourcing hoog ligt.

In 2003 raamden de analisten van Gartner een verlies van 6 miljard EUR bij offshore outsourcingactiviteiten, omdat de voorgespiegelde resultaten niet werden behaald. Een ander onderzoeksbureau, Mori, constateerde dat 65% van de CIO's die werken met outsourcingbedrijven problemen hebben om een goede relatie te onderhouden met de outsourcingpartner

Ook klanten kunnen grote bezwaren hebben met offshoringprojecten van hun leveranciers. Het publiek annex de klant wil nog wel eens ontevreden zijn, wanneer call centers worden verplaatst naar het buitenland. Culturele verschillen, dialecten en uitspraak met een buitenlands accent spelen hierin een rol, of de wetenschap dat de werkgelegenheid is verplaatst en er in eigen land banen verloren gegaan zijn.

De redenen voor problemen met offshore outsourcing zijn onder andere:

- nadruk op kostenbesparingen-tegen-elke-prijs leidt tot slechte contracten,
- overschatting van de mogelijkheden tot besparing,
- noodzaak van goede communicatie en coördinatie worden onderschat,
- er wordt met name op de korte termijn geacteerd in plaats van een het opbouwen van een goede relatie op langere termijn,
- het vergeten van de factor mens/medewerker;
- verkeerde inschatting van culturele verschillen.

2. De leiding nemen

Offshore outsourcingovereenkomst

U hoeft niet op de bedrijfsleiding te wachten om de eerste stap te zetten. Een aantal vakbonden heeft met succes over offshore outsourcing onderhandeld met bedrijven, voordat die bedrijven formele plannen in die richting hadden. 'Een goed begin is het halve werk' is een gezegde dat ook hier opgaat. Als je maar tijdig start, kun je meer kennis vergaren, beter voorbereid zijn en afspraken maken over de werkwijze en de procedure, die je later goed van pas komen.

Als hulpmiddel om een voorstel voor een offshorings of outsourcingovereenkomst op te stellen kun je het UNI Charter on Offshore Outsourcing raadplegen.



Voorbeelden van offshore outsourcingovereenkomsten, zoals die tussen AMICUS en CSC en BT en Connect (UK), staan op www.moosproject.be/handbook.htm

Wereldwijde raamovereenkomst

Bij een multinationale onderneming kun je ook denken aan het afsluiten van een wereldwijde raamovereenkomst. Eventueel met behulp van UNI, die de werknemers van het bedrijf over heel de wereld vertegenwoordigt.



De teksten van bestaande wereldwijde raamovereenkomsten zijn te vinden op de ICFTU-website, op www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN

Preventieve maatregelen: opleiding en scholing, slimmer werken

Als een bedrijf gaat offshoren en er gaan gedwongen ontslagen vallen, dan moet voor de getroffen medewerkers een sociaal plan opgesteld worden. In dat sociaal plan moeten dan ook maatregelen worden opgenomen voor vervangend werk en verbetering van de positie op de arbeidsmarkt. Immers, zowel laaggeschoold, als hooggeschoold werk loopt risico te worden geoffshored.

▶ **Outplacementtrajecten, heroriëntatie, opleidingen en bijscholing zijn elementen die daarbij horen.**

Strategie plannen: omgaan met offshore outsourcing

De meeste bedrijven hebben al een stappenplan opgesteld op het moment dat het management hun offshore outsourcingproject aankondigt. Dit plan kan gebaseerd zijn op hun eigen ervaring uit vorige projecten of op het advies van externe adviseurs, wanneer het management zelf nog geen ervaring met offshore outsourcing heeft. Wanneer jij vermoedt dat jouw bedrijf offshore outsourcing overweegt, kan jij ook zelf het initiatief nemen en een mogelijk scenario uitwerken van de stappen die jouw bedrijf zou kunnen ondernemen.

▶ **Als je wacht tot het officiële besluit is gevallen, ben je eigenlijk al aan de late kant. Als een bedrijf éénmaal een koers heeft uitgezet is het heel moeilijk om die te keren. Dat gaat makkelijker als de koers nog moet worden uitgezet en jij er van het begin bij bent.**

De uitwerking van een strategie begint met het inventariseren van mogelijke bewegingen van de onderneming, de mogelijke gevolgen voor het bedrijf en vooral natuurlijk voor de medewerkers. Heb je dat in beeld, dan kun je kijken wat je nu eigenlijk wilt bereiken. Je moet wel oppassen om geen onmogelijk eisen te stellen. Anders kan je buiten het gehele proces gezet worden. **Verstandig lijkt het dus om de doelstellingen een beetje realistisch te houden. Je kunt natuurlijk ook kijken of er alternatieven mogelijk zijn voor de offshoringplannen, bijvoorbeeld door het werk op een andere manier te organiseren.**

Ook kun je nagaan of het aantal activiteiten dat voor offshoring voorligt wel allemaal moet of kan doorgevoerd worden het voorgestelde bestemmingsland wel een goede keuze? Kijk ook eens naar de financiële kant van de zaak. Bijvoorbeeld met de efficiency toets, die je kunt vinden op de MOOS-site. **Dit zijn allemaal hulpvragen en hulpmiddelen om tot realistische doelstellingen te komen. Onhaalbare doelstellingen zullen uw onderhandelingspositie ondermijnen.**

Strategie bepalen is ook bedenken hoe je je doelstellingen wilt bereiken. In Nederland is er de Wet op de Ondernemingsraad. Die geeft adviesrecht (art. 25 WOR) en instemmingsrecht (art. 27 WOR) aan de Ondernemingsraad. Daarin staan ook allerlei verplichtingen die de werkgever moet nakomen. Dat is dus een handig hulpmiddel, maar vereist samenwerking met OR.

Daarnaast zijn er in Nederland Collectieve Arbeidsovereenkomsten. Daarin staat vaak iets over reorganisatie en de positie van de Vakorganisaties. En er is een Wet Melding Collectief Ontslag die de werkgever verplicht overleg te voeren met Vakorganisaties over een sociaal plan. Ook handig, maar dat vereist samenwerking met de bonden.

In België zijn er ook een aantal wetten en collectieve arbeidsovereenkomsten die gerespecteerd moeten worden wanneer een bedrijf het plan heeft opgevat om werk uit te besteden. Zo is er de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 9 bepaalt dat de werkgever de ondernemingsraad op voorhand moet inlichten bij structuurwijzigingen van de onderneming kan beïnvloeden. Wanneer het offshore outsourcingproject van de werkgever ontslagen met zich meebrengt, kan je ook terugvallen op de Renaultwet en de CAO nr 24. Zij verplichten de werkgever het personeel te informeren en te raadplegen bij een mogelijk collectief ontslag. Wanneer de werkgever niet enkel activiteit uitbestedt, maar ook het personeel die deze activiteit uitvoert, dan worden de rechten van deze werknemers beschermd door de CAO nr. 31 bis. Ook al zijn er in België een aantal wetten en collectieve overeenkomsten die de werkgever verplichten zijn personeel te informeren en te raadplegen, een goede vakbondswerking in het bedrijf is altijd een surplus. Zijn kunnen erop toezien dat de werkgever deze wetten en overeenkomsten respecteert, wat niet altijd gebeurt.

Veel offshore outsourcingoperaties worden uitgevoerd door multinationale ondernemingen. Als die voldoen aan een aantal eisen worden ze geacht een Europese Ondernemingsraad te hebben. Europa heeft deze Europese Ondernemingsraden ook rechten gegeven het recht op informatie en consultatie. Dit is misschien niet veel maar het kan toch van nut zijn. Dat vereist weer een goede samenwerking met de Europese Ondernemingsraad.

Eventueel kan je ook overwegen om samen te werken met anderen, zoals bijvoorbeeld plaatselijke bestuurders en organisaties, de overheid... Let wel, dit is een niet voor de hand liggende strategie die niet bij alle offshore outsourcingprojecten ken toegepast worden.

Denk ook eens na over het ontwikkelen van een draagvlak voor je ideeën en strategie. Hoe informeer je je leden het beste? Wie kun je nog meer achter je ideeën laten staan? Goede contacten met de pers als drukmiddel en bron van informatie wil wel eens helpen.



Maar, het belangrijkste is dat je weet waarover je het hebt, dat je realistische doelen stelt die haalbaar en uitvoerbaar zijn en zorg dat je een draagvlak hebt.

3. Beoordelen van de offshore outsourcingstrategie

Als een bedrijf bekend maakt dat van plan is te offshoren leidt dat tot veel werk voor werknemersvertegenwoordigers en vakorganisaties. Verschillende contacten zullen moeten worden gelegd, onderhandelingen worden voorbereid, overleg met de achterban en verdere communicatie. Het scheelt in werk als je je erop hebt kunnen voorbereiden en er niet door wordt overvallen.

Het is natuurlijk niet de taak van werknemersvertegenwoordigers of vakbonden om het werk van het management uit te voeren door het gehele offshore outsourcingproject te plannen. Een zorgvuldig uitgevoerde beoordeling van de offshore outsourcingstrategie is echter wel aanegewezen. Dit helpt je doeltreffend te reageren op de voorgestelde herstructureringen. **Dit hoofdstuk van het handboek geeft een leidraad om zo'n strategie te beoordelen.**



De efficiëntietest die is ontwikkeld door FNV Bondgenoten is een instrument om de haalbaarheid van de gekozen strategie van een bedrijf bij offshore outsourcing, te beoordelen. De efficiëntietest is te vinden op de MOOS-website: www.moosproject.be/handbook.htm



Toegang tot informatie

De onderneming is verplicht tijdig informatie te geven aan de Ondernemingsraad als ze wil gaan offshoren. **De Europese Richtlijn verplicht de werkgever de (Europese) Ondernemingsraad te informeren en te consulteren.** Daarnaast kan je ook informatie zoeken in de gespecialiseerde vakbladen, de financiële katern van de dagbladen of kranten. Ook het internet is een belangrijke bron van informatie. Er is dus heel veel te vinden en af te dwingen.

De Europese Richtlijn wordt momenteel vertaald naar nationale wetgeving in de EU-lidstaten. De richtlijn zal niet van toepassing zijn op zeer kleine ondernemingen.

Wat is de algemene strategie achter offshore outsourcing?

Waarom besluit een onderneming over te gaan tot offshore outsourcing?

Sommige initiatieven tot offshore outsourcing passen in een bredere herstructureringsstrategie, terwijl het in andere gevallen de bedoeling is een specifiek ‘probleem’ aan te pakken. Zo is het mogelijk dat een bepaalde bedrijfseenheid niet goed presteert, waardoor het management op zoek gaat naar een oplossing om de efficiëntie van deze eenheid te vergroten en de kosten te verminderen.

In andere gevallen kan een bedrijf een potentieel probleem trachten te voorkomen. Het is overigens niet altijd een probleem dat de aanleiding is voor nieuwe plannen tot offshoring.

Sommige bedrijven handelen uit angst om de boot te missen: “omdat de concurrenten offshoren, moeten wij dit ook doen”. **Dan bestaat er waarschijnlijk helemaal geen echte strategie en kun je plotseling met offshoring worden geconfronteerd, zonder planning en zonder voorbereiding. Dit soort ad-hocbenadering kan ernstige gevolgen hebben voor de medewerker hier, de nieuwe medewerkers daar en ook voor het bedrijf. Veel mislukte offshore outsourcingprojecten valt toe te schrijven aan een gebrek aan duidelijke, goed doordachte**

▶ **doelstellingen, goede planning, goede implementatie en goede evaluatie. In dat geval het is niet moeilijk om een sterk dossier op te stellen tegen het offshore outsourcing-initiatief van het management om hen zo trachten te overtuigen hun plannen te wijzigen.**

Zijn er meetbare doelstellingen opgenomen?

Strategische doelstellingen kunnen vaak geformuleerd zijn (bijv. 'kostenverminderingen', 'groter concurrentievermogen'). Zulke zinsneden zijn echter weinig waard als ze niet worden vertaald in meetbare doelstellingen – bijvoorbeeld, het verminderen van de arbeidskosten met 15% in twee jaar tijd. **Een strategie zonder duidelijke meetbare indicatoren is een zwakke strategie, en kan dus worden aangepakt door werknemersvertegenwoordigers en vakbonden.**

Wat is de draagwijdte van offshore outsourcing?

De bedrijfsstrategie moet duidelijk maken welk soort activiteiten en bedrijfsprocessen moeten worden geoffshored, en welke binnen het bedrijf moeten blijven. Als de strategie hierover weinig transparant is, is ze zwak.

Er zijn bedrijven, die offshore outsourcing in verschillende fasen doorvoeren. Wellicht om de kans op tegenstand van de werknemers te verminderen of om de kosten van ontslagvergoedingen te spreiden. Bij doorvragen wordt pas helder of het bedrijf alleen de eerste stap heeft aangekondigd en de andere nog achter de hand houdt.

▶ **Om de langetermijnplannen van jouw bedrijf te begrijpen is het belangrijk alle informatie zoals de ingediende voorstellen en het contract met de leverancier te bestuderen. De leverancier wil immers verdienen aan dit contract. Dus, welke besparingen gaat die leverancier op termijn krijgen? Ten koste van wie of wat? Ook een analyse tussen de huidige kwaliteitseisen die het bedrijf moet leveren aan zijn eigen klanten en die van de nieuwe leverancier kunnen tot opmerkelijke conclusies leiden. Het is niet altijd eenvoudig om de hand te leggen op de laatst genoemde contracten, maar je kunt allicht een poging wagen.**

Welk bedrijfsmodel wordt gekozen?

Bedrijven kunnen kiezen uit een aantal bedrijfsmodellen om hun bedrijfsprocessen te herstructureren. Daarvan is offshore outsourcing het meest radicale. **Heeft uw bedrijf andere opties onderzocht: bijvoorbeeld uitbesteding naar een ander bedrijf, maar zonder naar het buitenland te trekken (in plaats van offshore), of het opzetten van een nieuwe business unit in het buitenland? Is een joint venture met een partner in het buitenland overwogen? Eén en ander heeft nogal wat verschillende consequenties, ook voor de positie van de medewerker. Problemen zullen ook ontstaan als het werk weliswaar in het land van oorsprong blijft, maar het contract met de leverancier niet wordt verlengd.**



Is de kosten-batenanalyse realistisch?

Bij het berekenen van de kosten-batenanalyse van een offshore outsourcing is het belangrijk dat alle transactiekosten en andere verborgen kosten opgenomen worden. De offshore outsourcing zal eenmalige en terugkerende kosten met zich meebrengen.

Het voordeel van lagere lonen in het land van bestemming wordt soms (in bepaalde mate) niet realistisch voorgesteld, onder meer:

- Kosten in verband met het opzetten van de analyse en strategie inzake offshore outsourcing,
- Onderhandelings- en contractkosten bij de selectie van een offshore outsourcingpartner,
- Herstructureringskosten, inclusief de kosten van het sociaal plan,
- Personeelskosten voor het opleiden van personeel om de offshore outsourcingrelatie te onderhouden,
- Reiskosten,
- Infrastructuurkosten,
- Kosten voor het overbrengen van kennis naar het buitenland (die mogelijk opleidings- en vertaalkosten omvatten),
- Efficiëntiekosten; productiviteit kan aanvankelijk lager liggen dan eerst gedacht,
- Andere implementatiekosten,
- Kosten voor bedrijfsbestuur.

Is er rekening gehouden met de juridische kwesties?

Juridische thema's kunnen zijn:

- Bescherming van intellectueel eigendom,
- Naleving van arbeidswetten in het buitenland,
- Beperkingen op exportbeheer,
- Beperkingen op het verstrekken privacy gegevens en dataoverdracht,
- Door de overheid opgelegde beperkingen,
- Belastingwetgeving,
- Beperkingen met betrekking tot de valuta.

Welke organisatorische risico's zijn er geïdentificeerd bij het invoeren van offshore outsourcing?

Een offshore outsourcingproject vraagt een goed geplande organisatie om te veranderingen in het bedrijf en de contacten met de uitbestedingspartners op te vangen en in goede banen te leiden. Een bedrijf dient dan ook rekening te houden met alle organisatorische aspecten en risico's bij het uitwerken van een strategie. Spijtig genoeg wordt dit soms niet ten gronde gedaan. Om die reden raden we je dan ook aan om na te gaan of het bedrijf wel alle mogelijke organisatorische risico's in rekening heeft gebracht.

Mogelijke risico's omvatten:

- Communicatieproblemen: zelfs met ICT kan de communicatie op afstand moeilijker worden,
- Coördinatie: coördinatie van taken en bedrijfsprocessen kan moeilijker worden. Verschillende tijdzones kunnen doeltreffend werken bemoeilijken,
- Organisatie van kennisoverdracht. Elke kennisoverdracht naar een outsourcingpartner houdt risico's in voor de outsourcingpartner, inclusief het risico van inbreuk op intellectueel eigendom,
- Verlies van motivatie bij de werknemers,
- Verlies van interne bedrijfscultuur en samenhang,
- Negatieve reactie van klanten,
- Politieke veranderingen in het land van bestemming,
- Corruptie,
- Verschillen in cultuur, ook bedrijfscultuur,
- Taalkwesties en -verschillen, zelfs verschillen in accent,
- Schade aan bedrijfsimago, negatieve publiciteit.

Welke kwesties inzake personeelsbeleid zijn er aangepakt?

In het slechtste scenario kan offshore outsourcing leiden tot ontslagen binnen het moederbedrijf. Offshore outsourcing kan echter nog andere gevolgen hebben.

Mogelijke gevolgen kunnen zijn:

- Ontslagen,
- Veranderingen van inhoud en taken van de job,
- Inkomensverlies,
- Veranderingen in de werkomgeving,
- Invoering van nieuwe technologie,
- Veranderingen in arbeidsverhoudingen, medezeggenschap en betrokkenheid van de werknemers,

We hebben het er al eerder over gehad. Als eenmaal het besluit is gevallen om bepaalde processen en functies te offshoren of out te sourcen, is wellicht een offshore outsourcingovereenkomst een goede optie. **Als ontslagen niet te vermijden zijn, dient een sociaal plan opgesteld te worden. Wellicht kan streven naar het maken van afspraken over preventieve maatregelen: de huidige medewerkers omscholen om nieuwe of andere werk in de onderneming te laten doen. Besteed ook aandacht aan het overleg in het moederbedrijf, ook na de outsourcing of offshoring.**

De MOOS-website geeft verschillende voorbeelden van sociale plannen die zijn ontwikkeld in het kader van offshore outsourcing in verschillende nationale contexten.

Wat zegt de strategie inzake offshore outsourcing over de arbeidsomstandigheden en personeelsbeleid in het land van bestemming?

Offshore outsourcing heeft niet alleen gevolgen voor de werknemers in het eigen bedrijf, het treft ook de werknemers in het land van bestemming. **De afgelopen jaren hebben vakbonden, overheden en internationale (vakbonds-)organisaties getracht een regelgevend kader in het leven te roepen om de rechten van werknemers over de hele wereld te beschermen.**

Enkele vragen die moeten worden gesteld:

- Is er consensus over het respecteren van de belangrijkste werknemersrechten als onderdeel van het selectieproces van bedrijven die offshoren?
- Is er een beleid om uitsluitend te offshoren naar landen die de werknemersrechten respecteren, zoals het recht op organisatie, collectieve onderhandelingen, het sluiten van contacten, en goede arbeidsomstandigheden?
- Zullen vakbonden worden erkend en kansen krijgen om te organiseren en leden te werven?
- Welke stappen zullen er worden ondernomen tijdens de stadia van contractonderhandeling en due diligence om ervoor te zorgen dat de elementaire werknemersrechten worden nageleefd?
- Welke werkzekerheid kan het bedrijf bieden aan werknemers in het buitenland?

Sommige wereldwijde raamovereenkomsten kennen een ketenaansprakelijkheid: het verplicht bedrijven dezelfde eisen als werkzekerheid en werknemersrechten op te leggen aan onderaannemers en zelf verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering.

De tripartite verklaring van de ILO over de beginselen van multinationale ondernemingen en sociaal beleid, herzien in 2000, en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen kunnen nuttige hulpmiddelen zijn.

UNI heeft een allesomvattend verslag gepubliceerd over deze en andere vergelijkbare internationale initiatieven: Responsible Business?: a UNI Guide to International Codes of Practice (Verantwoorde bedrijfsvoering: een UNI-gids voor internationale gedragscodes).

Enkele strategieën voor werknemersvertegenwoordigers en vakbonden

Door het ondernemingsbeleid inzake offshore outsourcing grondig te bekijken en het aan de hand van bovenstaande criteria te beoordelen, kunnen werknemersvertegenwoordigers en vakbonden relatief gemakkelijk hun eigen strategie uitwerken.



De te nemen stappen zullen uiteraard variëren van bedrijf tot bedrijf en zullen in grote mate afhangen van de zorg en gevoeligheid die het bedrijf toont voor arbeids- en werkgelegenheidskwesties.



In dit verband kan het nuttig zijn nogmaals te kijken naar de checklist voor onderhandelaars van dit handboek en naar het UNI Charter on Offshore Outsourcing op www.moosproject.be

Aangezien offshore outsourcing een structurele trend is in de dienstverlening en niet zomaar een modegril, kan een hevig verzet tegen offshore outsourcing een on gepaste en zelfs af te raden strategie zijn. Op langere termijn zouden werknemersvertegenwoordigers en vakbonden hun leden een slechte dienst bewijzen als de weerstand tegen verandering tot gevolg heeft dat het bedrijf niet langer concurrerend en winstgevend is.

Toch kunnen werknemersvertegenwoordigers en vakbonden praktisch altijd vraagtekens zetten bij enkele aspecten van het offshore outsourcingbeleid.



Offshore outsourcing treft mogelijk niet alleen de werknemers die je vertegenwoordigt. **Het sluiten van strategische allianties met andere getroffen en het bundelen van gemeenschappelijke belangen en behoeftes kunnen helpen je doelstellingen te bereiken.**

Strategische allianties zijn mogelijk met bijvoorbeeld:

- Werknemersvertegenwoordigers/vakbonden in andere bedrijven die ook te maken krijgen met offshore outsourcing
- Overheden en plaatselijke politici
- Consumentenorganisaties
- Aandeelhouders



Bedrijven zijn gevoelig voor de publieke opinie en willen niets liever dan goede publiciteit. Het verplaatsen van banen valt meestal slecht bij het publiek.

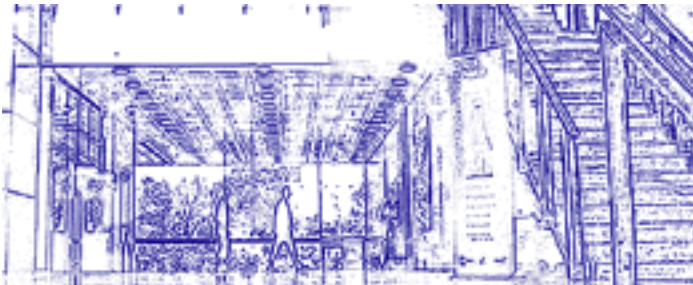
4. Beoordelen van de toepassing van een offshore outsourcingstrategie

Het proces van het beoordelen van de algemene offshore outsourcingstrategie van een bedrijf zal ongemerkt overgaan naar een beoordeling van de stappen die worden genomen om de outsourcingpartner te selecteren. **Ook hier kan een zorgvuldig onderzoek van de toegepaste procedures helpen eigen antwoorden te geven op de vraag óf offshore outsourcing doeltreffender is dan alternatieve maatregelen en toegespitst op de eigen behoeften.**

Het aanbestedingsproces (tender)

Helaas worden partners soms gekozen op basis van onvolledige informatie, emotionele banden, of persoonlijke contacten, of ad hoc. Voor een goed gepland offshore outsourcingprogramma moet het management een grondige selectieprocedure uitvoeren. Een bedrijf stuurt gewoonlijk een Request for Information (RFI) (verzoek om informatie) naar potentiële outsourcingbedrijven. Op basis van de antwoorden op het RFI wordt een shortlist van partners opgesteld. Zij krijgen een formeel Request for Proposal (RFP) (verzoek tot het doen van een voorstel) toegestuurd, waarin de gedetailleerde eisen staan die van de outsourcingpartners worden verwacht. Dit is feitelijk de start van een aanbestedingsprocedure.

Na de analyse en evaluatie van ontvangen aanbiedingen zal de geselecteerde bieder worden onderworpen aan een due diligence-procedure. Due diligence is de procedure waarbij wordt onderzocht of een bedrijf een degelijke partner is, en of de informatie die het heeft verstrekt, correct is.



Due diligence omvat meestal een nauwgezet onderzoek naar zaken als:

- Bedrijfskapitalisatie,
- Rechtsvorm, eigendom,
- Omzet, rendement, exportervaring,
- Juridische geschillen in het verleden,
- Geloofsbrieven, referenties, lijst van bestaande klanten,
- Onderaannemers of partners in het land van oorsprong die de outsourcing plannen,
- Aantal werknemers, personeelsverloop,
- Certificatie (bijv. ISO 9001),
- Veiligheidsdocumenten, certificatie; manier waarop wordt omgegaan met intellectueel eigendom.

Bedrijven moeten sterk worden aangemoedigd om, als onderdeel van de due diligence-procedure, een grondig onderzoek te doen naar de staat van dienst van het bedrijf in het buitenland inzake arbeids- en werkgelegenheidskwesties. Dit is ook in het belang van de bedrijven: sommige productiebedrijven (bijvoorbeeld in de sectoren mode en sportkleding) hebben ervaren dat publieke bemoeienis met de arbeidsomstandigheden in sweatshops van onderaannemers hun eigen imago (en dus omzet) flink kan schaden.

Mogelijke vragen in dit stadium:

- Welke bescherming krijgen werknemers die werken in een bestemmingsland?
- Krijgen de werknemersvertegenwoordigers van het offshorende bedrijf de kans om de collega's in het bestemmingsland te ontmoeten ?
- Verplicht het bedrijf dat offshored zich te houden aan de elementaire werknemersrechten?
- Erkenning van vakbonden en het recht op organisatie is geen punt? En kan over de arbeidsvoorwaarden worden onderhandeld, collectief?
- Zijn de vakbonden reeds erkend? Indien niet, waarom niet?

De selectie van het land

- ▶ **Werknemersvertegenwoordigers en vakorganisaties moeten het land dat wordt voorgesteld voor offshore outsourcing grondig checken.** Waarom viel de keuze op deze landen? Hoe zit het met de arbeidswetgeving, veiligheid en gezondheid op het werk en het recht op collectieve vertegenwoordiging?

Bron voor meer informatie:

OESO-richtlijn voor multinationale ondernemingen:

www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

Human rights compliance assessment:

www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm

Trade Union Advisory Committee at the OECD: www.tuac.org



5. Onderhandelen over de toepassing en controle van offshore outsourcing

Hoewel je niet zult deelnemen aan de contractonderhandelingen tussen jouw bedrijf en de leverancier, is het handig om het contract en de Service Level Agreement (SLA) te kunnen inzien.

De SLA legt de aard en kwaliteit van de te verlenen diensten vast. Ze omvat meestal zaken als:

- De te verlenen dienst,
- De servicenormen en de normen van kwaliteitsbeheer,
- Het tijdschema waarin de diensten geleverd moeten worden
- De verantwoordelijkheden van zowel leverancier als klant,
- Het nakomen van juridische en regelgevingsverplichtingen,
- Procedures voor het controleren van de service,
- Betalingstermijnen,
- Hoe geschillen worden opgelost,
- Geheimhoudings- en vertrouwelijkheidsbepalingen,
- Beëindigingvoorwaarden.

Misschien is het mogelijk om in de SLA een clause op te laten nemen over de continue controle van de arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden in het bedrijf in het bestemmingsland door bijvoorbeeld een ondernemingsraad of een vakbondsdelegatie. **Misschien kan er zelfs een budget worden overeengekomen voor dit controlewerk.**

Onderhandelen over de overgang

Indien het contract en de Service Level Agreement zijn gesloten, kan de onderneming het offshore outsourcingproces in gang zetten.

▶ **Nu is het het moment voor werknemersvertegenwoordigers en vakorganisaties om zich te concentreren op de zorgvuldige controle van dit overgangsproces, waarin taken, technologieën, werkstromen en functies naar het bedrijf in het bestemmingsland overgeheveld worden.** Dit is meestal het ogenblik waarop werknemers op een reeks problemen stuiten en zich richten tot hun vertegenwoordigers voor advies.

▶ In dit stadium is het nagenoeg onmogelijk de aard van de offshoringsovereenkomst te veranderen. **De mogelijkheid om de belangen van de leden te behartigen hangt dus in grote mate af van de stappen die in eerdere fasen van het proces zijn genomen.**

Contact leggen met werknemersvertegenwoordigers in het bedrijf in het buitenland

▶ **Wanneer de offshore outsourcing van start gaat, kan je proberen contact te leggen met de werknemers of vakbonden in het bedrijf in het bestemmingsland.**

Dat is niet altijd eenvoudig. Met 900 aangesloten vakorganisaties in meer dan 140 landen, is UNI zelf een goede bron om de juiste vakbond te vinden. Mogelijk kan je deze vakbond helpen bij organisatie- en wervingsactiviteiten, door praktische hulp te bieden en/of financiële bijstand te verlenen. Informatie-uitwisseling over de offshoringcontracten en sociale plannen of een wereldwijde raamovereenkomst is ook praktische hulp voor de vakbond in het bestemmingsland.

Het is het overwegen waard het eigen management om hulp te vragen een contactpersoon te verstrekken. Je loopt dan natuurlijk wel het risico dat deze contactpersoon niet onafhankelijk is en de werknemers niet echt vertegenwoordigt. Op basis van cultuurverschillen kunnen er andere opvattingen in de bestemmingslanden over het behartigen van de belangen van werknemers.

We kennen voorbeelden waarin het management middelen ter beschikking stelt waarmee een missie kan worden ondernomen naar het bedrijf in het bestemmingsland. Dan kan je rechtstreeks contact leggen met de werknemersvertegenwoordigers daar.



**OECD Watch is een netwerk van organisaties uit het maatschappelijk middenveld die controle uitoefenen op de doeltreffendheid van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. De website is www.oecdwatch.org
UNI website: www.union-network.org**

Controleren van de offshore outsourcingovereenkomst

Evaluatie van offshore outsourcing is een continu proces voor het bedrijf (of zou dat moeten zijn). Het bedrijf zal toezien op de naleving van het Service Level Agreement en moet ook beoordelen of het project er in slaagt de strategische doelstellingen te behalen die oorspronkelijk zijn vastgesteld.



Procedureafspraken met het bedrijf kunnen de werknemersvertegenwoordigers en/of de vakorganisatie in staat stellen regelmatig de implementatie en effecten van offshore outsourcing te controleren. Daarbij hoort ook de controle op naleving van de regelingen, die de werknemersvertegenwoordigers of vakbonden hebben afgesloten voor zowel het eigen personeel als de werknemers in het bestemmingsland

Beoordeel je reactie op offshore outsourcing



Denk eens na over je eigen rol als ondernemingsraad of vakorganisatie, als onderdeel van de evaluatie. Hoe succesvol was je tijdens de eerdere stadia in de ontwikkeling van offshore outsourcing in uw bedrijf? Wat ging er goed, wat ging er fout? Wat zou je achteraf gezien anders hebben gedaan? Wat heb je ervan geleerd?

Wissel ervaringen uit

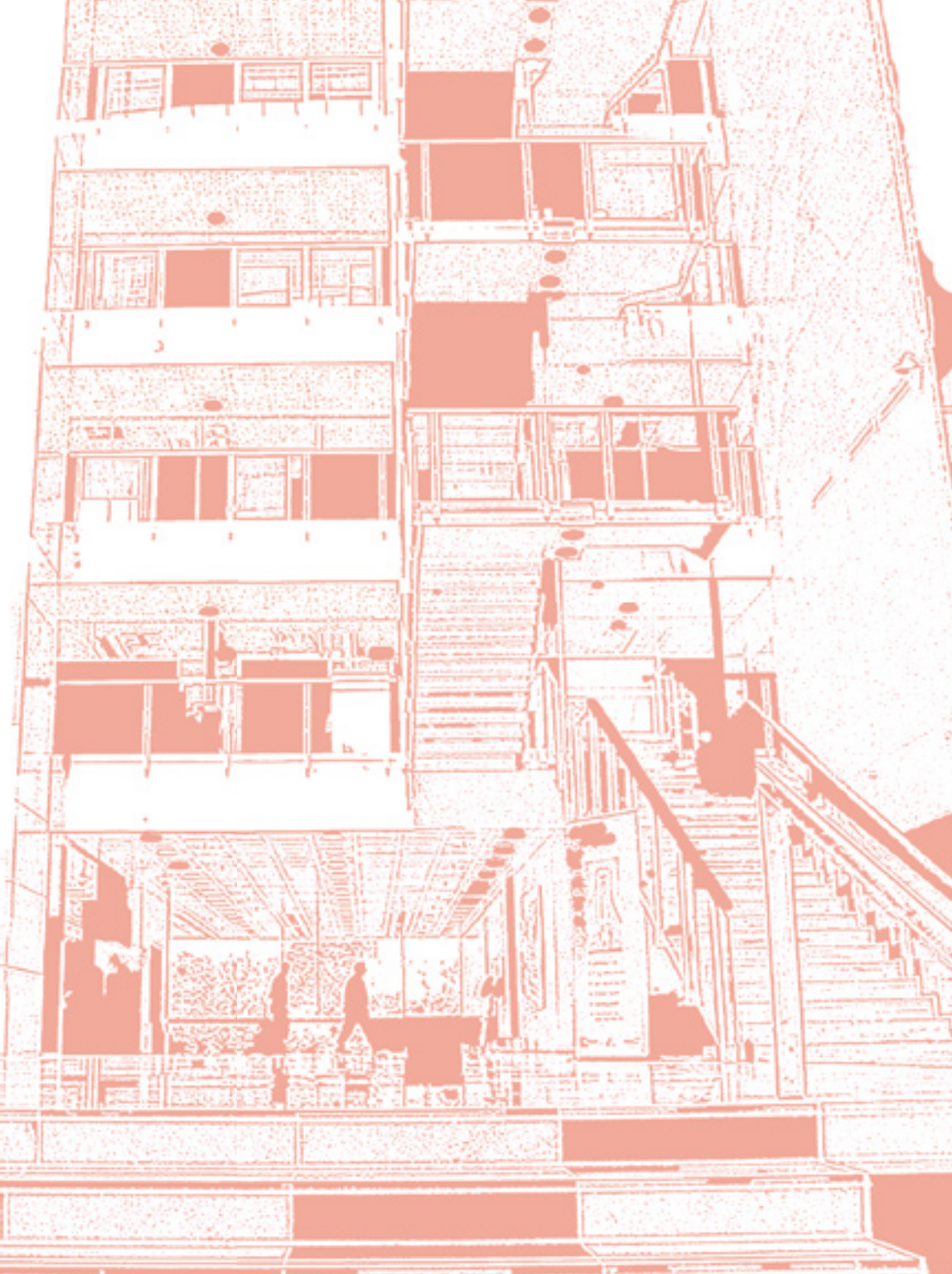


Hou deze ervaring niet voor jezelf. Andere werknemersorganisaties en vakbonden moeten dezelfde problemen oplossen als die waarmee je te maken krijgt. De lessen die jij hebt geleerd kunnen ook voor hen nuttig zijn.

Dit handboek is gebaseerd op de praktische ervaringen en beste voorbeelden van de Europese vakbonden die partners waren in het MOOS-project.

We nodigen jou uit om aan dit proces mee te werken, door je eigen bijdragen, kritiek en commentaren met ons te delen. De MOOS-website bevat on-lineformulieren om met informatie over jouw bedrijf bij te dragen aan de MOOSTracker. Hoewel het MOOS-project eind 2006 is afgerond zal de informatie, die is verzameld met de MOOS Tracker, beschikbaar blijven en regelmatig worden geactualiseerd op de website van UNI Europa.

**Nadere informatie is beschikbaar op
www.moosproject.be/documents.htm**



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

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



> Werkt is je voordeel



CivilingenjörersFörbundet

Samtliga Sveriges Ingenjörer

