

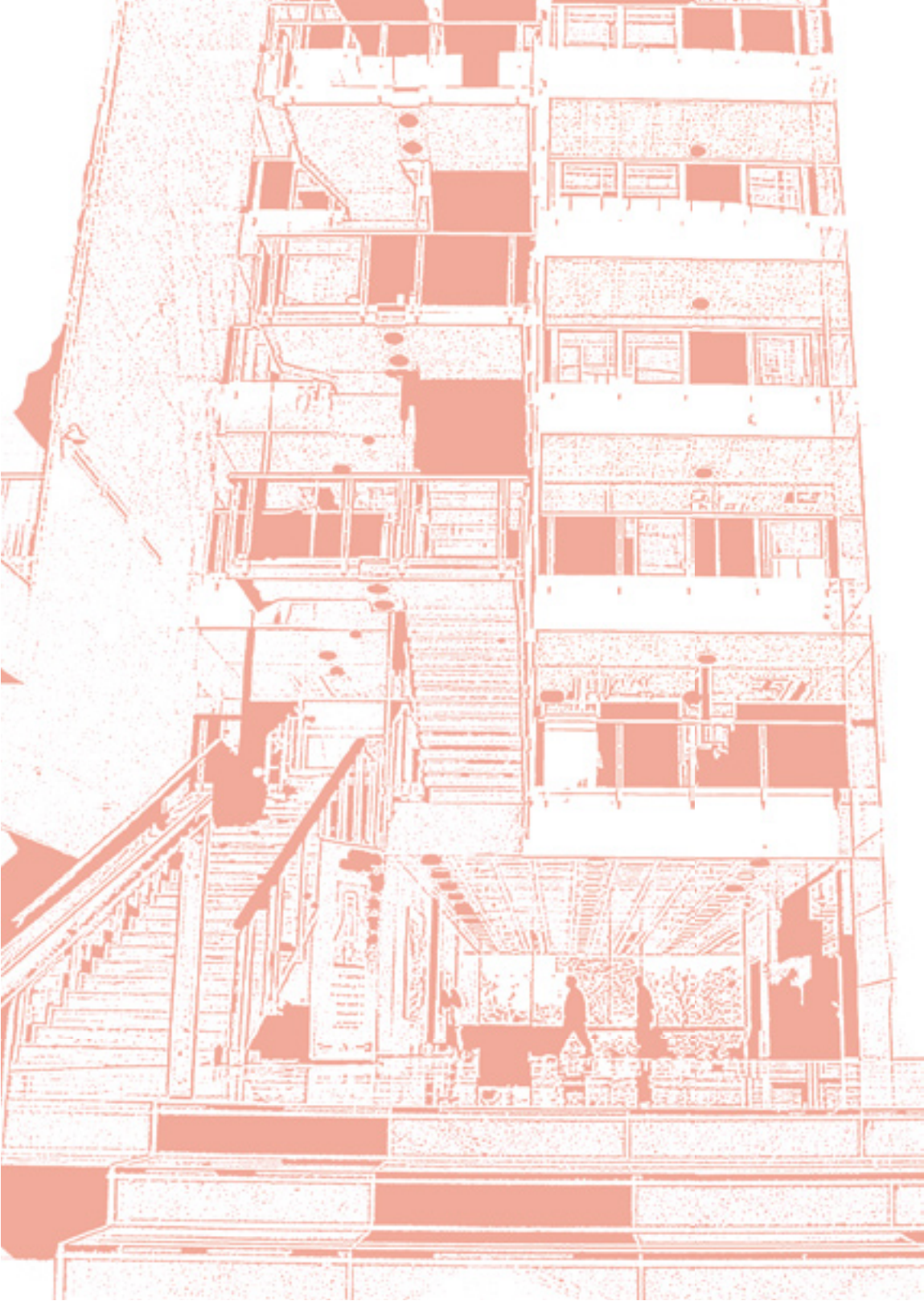
Offshore outsourcing

Handbok för lokala förtroendeman



Making Offshore Outsourcing Sustainable





Offshore outsourcing **Handbok för lokala förtroendemän**

av Tom De Bruyn och Monique Ramioul

Redigerad av Andrew Bibby

Innehåll

Inledning	1
Målsättningar vid förhandling om offshore outsourcing	2
Medverkan på alla stadier i offshore outsourcing processen	4

I. Att förutse offshore outsourcing 6

<i>Vad är offshoring?</i>	6
<i>Offshoring och outsourcing</i>	6
<i>Är det troligt att mitt företag överväger offshore outsourcing?</i>	8
<i>Vilka jobb kan bli föremål för outsourcing?</i>	8
<i>Varför kan ett företag tänkas överväga offshore outsourcing?</i>	9
<i>Offshore outsourcing lyckas inte alltid</i>	11

2. Ta initiativet 12

<i>Avtal om offshore outsourcing</i>	12
<i>Globalt ramavtal</i>	12
<i>Förebyggande kompetensinitiativ</i>	13
<i>Planering av en strategi för hantering av offshoring</i>	13

3. Utvärdering av en strategi för offshore outsourcing 15

<i>Tillgång till information</i>	15
<i>Vilken är den övergripande strategin bakom offshore outsourcing?</i>	16
<i>Finns mätbara mål med i bilden?</i>	16
<i>Vad har offshore outsourcing för omfattning?</i>	17
<i>Vilken affärsmodell väljs?</i>	17
<i>Är den ekonomiska analysen realistisk?</i>	18
<i>Har man tagit hänsyn till de juridiska frågorna?</i>	18
<i>Vilka organisatoriska risker har identifierats när offshoring införts?</i>	19
<i>Vilka frågor om personalresurser har tagits upp?</i>	20
<i>Några strategier för arbetstagarrepresentanter och fackföreningar</i>	22

4. Utvärdering av genomförandet av en offshore outsourcing strategi 24

Upphandlingsprocessen.....24

Val av land.....26

5. Förhandling av genomförande och övervakning av offshore outsourcing 27

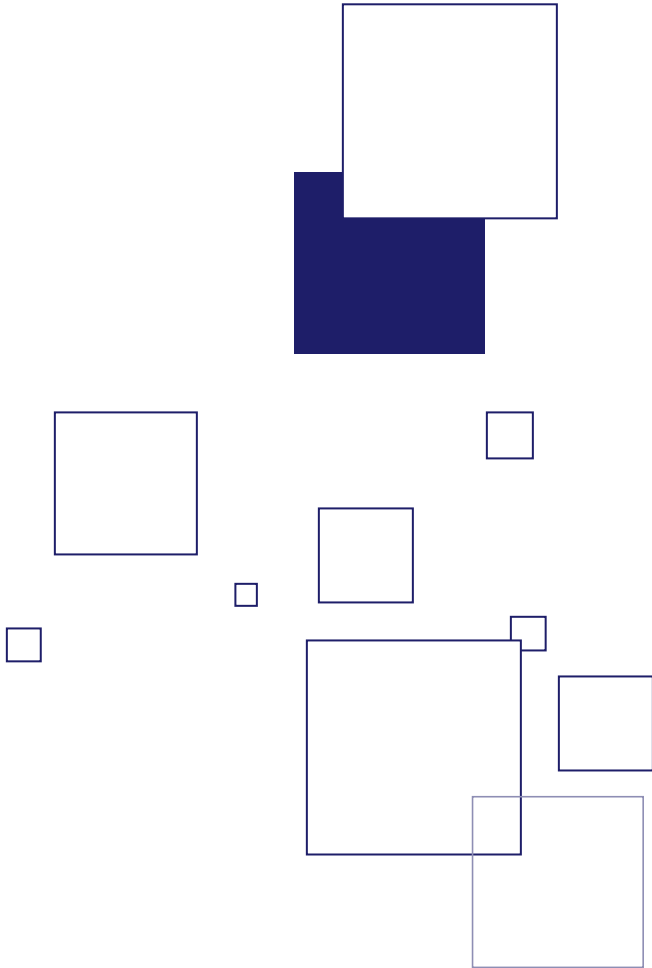
Förhandling av övergången.....27

Kontakter med arbetstagarrepresentanter offshore-företaget.....28

Uppföljning av avtalet om offshore outsourcing.....29

Utvärdera den lokala klubbens svar på offshore outsourcing.....29

Dela med dig av din erfarenhet.....29



Inledning

Denna handbok har ett tydligt praktiskt syfte. Ändamålet är att hjälpa dig som lokal förtroendeman att hantera frågan om offshore outsourcing.

Offshore outsourcing – dvs omlokalisering av verksamhet från områden med relativt höga löner och anställningsskydd till områden med lägre löner och sämre anställningsvillkor – är ett tecken på ökad global konkurrens när det gäller tjänster. Detta kan innebära att såväl relativt lågkvalificerat arbete (t ex backoffice arbete, kundservice) som mera högkvalificerat arbete (t ex mjukvaruutveckling) flyttas utomlands. Liksom när det gällde tillverkningsindustrin på 60- och 70-talet är dagens verksamhetsflytt en strukturell förändring som troligen inte kommer att vända, och är således inte bara en tillfällig trend för företagsledningarna.

Offshore outsourcing är en komplex social, politisk och organisatorisk process som kräver ett väl utvecklat arbetssätt. Denna handbok har till syfte att hjälpa dig som lokal förtroendeman att förstå komplexiteten i offshore outsourcing. Den belyser bland annat riskerna för och anledningarna till eventuella misslyckanden. Den visar också på de olika stadier som ingår i förflyttningen av verksamhet utomlands och vad som kan göras för att försöka undvika negativa följder för de anställda vars jobb försvinner.

Handboken bygger på befintlig god praxis som utvecklats av fackföreningar som svar på företagens offshore outsourcing initiativ. Den har tagits fram av det europeiska projektet Making Offshore Outsourcing Sustainable (MOOS), som förenar sju fackliga organisationer (LBC-NVK i Belgien, HK-Privat i Danmark, CFDT-Cadres i Frankrike, VER.di i Tyskland, FNV-Bondgenoten i Nederländerna samt SIF och CF i Sverige) och det högre forskningsinstitutet för arbetsmarknadsstudier (HIVA) i Belgien. Projektet drivs av UNI-Europa-sektionen Industri-, företags- och informationstekniktjänster (IBITS)



Handboken ger förslag om var man kan hitta mer detaljerad information. En användbar källa är MOOS projektets webbsajt

www.moosproject.be/handbook.htm

Målsättning vid förhandling om offshore outsourcing

Vi börjar med att sammanfatta några särskilt viktiga målsättningar och principer som bör vägleda anställda och fackföreningar i fråga om offshore outsourcing. De är förtecknade nedan.

Checklista för förhandlare

- **Medverkan och deltagande av anställda och deras representanter,**
- **Undvikande av påtvingade friställningar,**
- **Skydd av anställningsvillkor för redan anställda,**
- **Effektiv omplacering av redan anställda som förlorat sitt arbete i och med införandet av offshoring,**
- **Rätten till utbildning samt assistens och stöd om alternativ anställning är nödvändig,**
- **Återinvestering av de besparingar som gjorts genom offshoring. En del av de ekonomiska besparingar som gjorts genom offshore outsourcing ska investeras i kompetensutveckling för anställda för att öka deras anpassningsförmåga och anställningsbarhet,**
- **Grundläggande rättigheter för anställda ska iakttas i de länder som är föremål för offshoring, däribland sådana rättigheter som har att göra med fackligt medlemskap och medbestämmandeförhandlingar,**
- **Anständiga löner samt trygga och sunda arbetsförhållanden i de länder som är mål för offshoring,**
- **Långsiktigt företagsengagemang för anställningstrygghet i de länder som är föremål för offshoring,**
- **Effektiva verktyg för att hantera förändring ska finnas såväl i värdländerna som i de länder som är mål för offshoring.**

Som lokal facklig företrädare måste man vid förhandlingar vara medveten om de anställdas intressen i båda ändar av offshore outsourcing kedjan.



UNIs stadga om offshore outsourcing ger en vägledning till bästa praxis vid förhandlingar om offshoring. Den finns på www.union-network.org/uniindep.nsf/outsourcing-offshoring?openpage



Medverkan på alla stadier i offshore outsourcing processen

Även om tillkännagivandet av ett beslut om att flytta verksamhet utomlands ibland kommer till synes helt oväntat, kan det i själva verket vara ett i en rad steg som företag tar när de startar ett offshore outsourcing projekt.

Vanligtvis genomgår ett företag de flesta om än inte alla av följande faser.

- **Inledande informellt övervägande** om offshoring, insamling av information, bevakning av konkurrenter osv,
- **Formellt beslut att undersöka** offshore outsourcing projekt; upprättande av projektteam, rådgivare osv,
- **Analys** av föreslagen offshore outsourcing, uppställande av ett övergripande mål, detaljerade målsättningar, förberedelse av rapport, formellt beslut att gå vidare,
- **Anbudsinfordringar** identifiering av offshoring partners, utvärdering av offerter osv,
- **Due diligence** procedurer av identifierade offshoring partners (se sid 25),
- **Upprättande och ingående av kontrakt** och servicenivåavtal, se nedan,
- **Genomförande** av offshoring, flytt av verksamhet,
- **Hantering** av offshore outsourcing relationer,
- **Utvärdering** av resultat, förnyande eller avslutande av kontrakt, eventuell utvidgning av offshore outsourcing till andra verksamhetsområden.

Idealet är att de lokala fackklubbarna strävar efter att medverka som förhandlande part genom hela processen. Detta är inte möjligt på alla företag. Fackliga organisationer kan på vissa företag avsiktligt förhindras från att ta del av information om vad som planeras. Det finns dock åtgärder som arbetstagarrepresentanter bör vidta. Medvetenhet och förutseende är nyckelorden.

Parallellt med den ovan identifierade vägen kan vi alltså staka ut en liknande väg som de lokala klubbarna kan följa:

- **Var medveten.** Ta initiativ till att höja medvetenheten om offshoring; samla in information, bevaka av vad konkurrerande företag vidtar för offshore outsourcing åtgärder osv,
- **Förtutse.** Var uppmärksam på områden inom ditt företag som skulle kunna bli föremål för offshore outsourcing,
- **Ta ledningen.** Ta kontakt med företaget och presentera de principer som ställts upp i UNIs stadga om offshoring,
- **Be om information.** Försök att få information om ditt företags tankegångar och planer,
- Där så är möjligt, **engagera dig.** Försök att involvera klubbarna i offshoring processen från det inledande arbetet och vidare under arbetets gång,
- Där så behövs, **ifrågasätt** ett beslut om offshore outsourcing. Sträva efter strategiska allianser, t ex med politiker, lokala myndigheter och konsumentgrupper,
- **Försök uppnå förpliktelser att respektera grundläggande arbetstagarrättigheter** i upphandlingsdokument och kontrakt,
- Sträva efter att uppmuntra till att **utvidga due diligence processen** (se sid 25) så att den omfattar frågor om accepterande av lokal anställningslagstiftning och ILO:s (International Labour Organisation, FN:s fackorgan för socialpolitik och arbetsmarknadsfrågor) grundläggande arbetstagarrättigheter,
- Förhandla fram det faktiska **genomförandet** av offshore outsourcing,
- Bevaka **hanteringen av offshore outsourcing relationer,**
- **Utvärdera** offshore outsourcing-resultaten där så är möjligt tillsammans med ditt företag, men om det är nödvändigt även självständigt.

Denna handbok kommer nu att gå igenom dessa frågor mera i detalj och i tur och ordning ta upp de frågeställningar som bör beaktas innan offshore outsourcing tillkännages, under genomförandet och efter dess införande.

I. Att förutse offshore outsourcing

De lokala klubbar som med störst framgång har svarat på offshore outsourcing är de som har satt sig in i frågan i god tid. Budskapet är att vara medveten i förväg.

Vad är offshoring?

Termen 'offshoring' användes först för att beskriva överflyttning av verksamhet från USA:s fastland till vissa karibiska öar. Även om termen kan anses vara en aning vilseledande när det gäller utflyttning av arbete från till exempel den europeiska kontinenten, används den fortfarande allmänt för att beskriva omlokalisering av verksamhet över nationsgränser eller internationellt, särskilt i samband med omlokalisering till områden med lägre kostnader.

I Europa har på senare år verksamhet flyttats ut t ex från Storbritannien och till engelsktalande områden som Indien, från Frankrike till vissa delar av Afrika och från skandinaviska länder till de baltiska staterna. Utflyttning av verksamhet till geografiskt närbelägna områden, särskilt till de nyanslutna EU-länderna i Central- och Östeuropa, beskrivs ofta som nearshoring.

Offshoring och outsourcing

Denna handbok gäller i första hand utflyttning av verksamhet utomlands som även kombineras med outsourcing, med andra ord när ett företag lägger ut vissa verksamheter eller processer till en extern part.

Outsourcing har varit ett ledande inslag i företagens strategier på senare år. Principen är att företag koncentrerar sig på sin kärnverksamhet och kärnkompetens och flyttar ut de verksamheter som inte betraktas som centrala till andra företag. Ett exempel skulle vara en banks utflyttande av sina IT-system till ett specialiserat IT-företag.

Offshoring är inte alltid nödvändigtvis kopplat till outsourcing. Ett företag kan flytta delar av sin verksamhet till en offshore destination och samtidigt behålla dessa funktioner inom företaget. Omvänt kan naturligtvis verksamhetsfunktioner flyttas ut till ett företag som är

Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) har tagit fram följande matris, siffrorna gäller IT och affärsprocess-tjänster. Även om uppgifterna är från 2001, gör matrisen det lättare att sätta in offshore outsourcing i dess sammanhang.

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

Även om denna handbok fokuserar på offshore outsourcing, är mycket av dess innehåll även relevant för in-house offshoring (intern verksamhet utomlands).

Är det troligt att mitt företag överväger offshore outsourcing?

Följande checklista ger förslag på sådant som kan vara tecken på att företag aktivt överväger offshore outsourcing:

- Ditt företag tillhandahåller tjänster som även erbjuds av konkurrenter, och dina konkurrenter har redan erfarenhet av offshore outsourcing,
- Du arbetar i en tjänsteverksamhet med små marginaler och stark konkurrens,
- Ditt företag har slagits samman med ett annat företag, vilket har resulterat i fördubbling av verksamheter och funktioner,
- Ditt företag har omstrukturerat verksamhetsfunktioner till separata och självständiga enheter, som exempelvis ett gemensamt servicecenter,
- Ledningen har företagit affärsresor till typiska destinationer för offshore outsourcing,
- Anställda har ombetts att dokumentera sina verksamheter,
- Ledningen investerar inte i karriärutveckling för anställda som redan finns på plats,
- Ditt företag har erfarenhet av tidigare outsourcing initiativ,
- Ledningen har upprättat en projektgrupp för att undersöka offshore outsourcing.



Kom ihåg att statliga myndigheter såväl som företag ger sig in på offshore outsourcing.

Vilka jobb kan bli föremål för offshore outsourcing?

OECD uppskattar att nästan 20% av all sysselsättning kan bedrivas utomlands. Idag finns många jobb inom tjänstesektorn, som kan utföras på avlägsna platser. Vilken uppgift som helst som inte kräver direkt kontakt med kunden eller fysisk närvaro kan i princip utföras på långt avstånd.

Vissa verksamheter och jobb är i och för sig mer benägna att bli föremål för outsourcing, men du bör vara medveten om att alla jobb potentiellt befinner sig i riskzonen. I allt högre grad försöker företag som bedriver utflyttade verksamheter utomlands att klättra uppåt i värdekedjan genom att tillhandahålla mera komplexa jobb och tjänster.

Följande checklista ger exempel på egenskaper som kännetecknar jobb och verksamheter som är särskilt benägna att bli föremål för offshore outsourcing:

- Arbetsintensiva,
- Standardiserade,
- Klart avgränsade och definierade,
- Långtråkiga,
- Enformiga,
- Välstrukturerade,
- Inte skyddade av patent eller upphovsrätt,
- Ingen kontakt med/närhet till kunder krävs,
- Ingen djup områdesspecifik kunskap krävs,
- Ingen kulturell kunskap krävs.

Varför överväger ett företag offshore outsourcing?

Kostnadsbesparing är det oftast angivna skälet till varför företag ger sig in på offshore outsourcing. Företag söker ständigt efter sätt att minska kostnader, och personalkostnader är ofta det första man tittar på. Löneskillnader mellan olika geografiska regioner kan vara betydande, även om besparingar genom offshoring i praktiken i allmänhet är mindre än vad en enkel jämförelse av lönenivåer till en början kan ge vid handen. Om en konkurrent har använt sig av offshore outsourcing för att sänka kostnader kan andra företag till slut känna sig tvingade att göra samma sak.

Den uppmärksamhet som offshore outsourcing på senare tid fått kan också leda till rent följa John beteende. Företag kan försöka kopiera en annan verksamhets till synes framgångsrika strategi utan att grundligt tänka igenom om den lämpar sig för deras egna förhållanden.

Det kan finnas andra skäl till att offshore outsourcing övervägs. Till exempel:

- Tillgång till lämplig kompetens och arbetskraft. Företag kan se sig om utomlands efter tillgång på kvalificerad arbetskraft, t ex forskning och utveckling eller mjukvaruutveckling. För lågkvalificerat arbete, t ex call center-arbete, kan företaget också överväga offshore outsourcing om de upplever hög personalomsättning eller rekryteringssvårigheter på hemmaplan,
- ”24-timmars öppet” Genom att flytta ut verksamhet till delar av världen med olika tidszoner kan verksamheter bedrivas kontinuerligt 24 timmar om dygnet. Projekt kan påbörjas snabbare. Kunder kan betjäna utanför vanlig kontorstid, till exempel på natten, utan att man måste ha personal som arbetar nattsift i hemlandet.,
- Flexibilitet när det gäller att möta fluktuerande arbetsbörda,
- Närhet till marknaden. Närhet till potentiella kunder i en region i världen,
- Reglerande ramverk, t ex anställningsvillkor eller skatteincitament på platser som är mål för offshoring.

Informationsteknologin möjliggör flytt av arbete och distansarbete och har bidragit till en ökning av leverantörer som erbjuder tjänster i läglöneländer. Infrastrukturen är numera välutvecklad på vissa platser för offshoring, och därför kan flytt av verksamhet utomlands nu ske relativt lätt.

Tills nyligen var offshore outsourcing begränsad till större bolag och multinationella företag. I allt högre grad är små och mellanstora företag också i stånd till att lägga ut verksamhet utomlands. Faktorer som hämmar offshoring håller på att försvinna, medan påskyndande faktorer blir allt fler.

Offshore outsourcing lyckas inte alltid

Eftersom affärsretoriken tenderar att fokusera på fördelarna med offshore outsourcing, är det viktigt att komma ihåg att även sådana projekt kan misslyckas.

År 2003 uppskattade analyshuset Gartner att 6 miljoner euro slösats bort på offshoring-initiativ som inte gett utlovat resultat. Ett annat analysföretag, Mori, fann att 65% av alla CIO på företag som outsourcar uppgav att de hade svårt att hantera relationerna till outsourcing partnern.

Företag möter också motstånd från kunder mot offshore outsourcing. Granskningar har till exempel påvisat hög nivå av missnöje hos allmänheten när callcenter omlokaliseras till utlandet. Kulturella skillnader och uttalsskillnader kan vara bidragande orsaker.

Bland orsakerna till problem med offshore outsourcing ingår:

- Fokusering på kostnadsbesparing till varje pris leder till dåliga kontrakt,
- Besparingspotentialen är i hög grad överskattad,
- Behoven av kommunikation och samordning underskattas,
- Man har ett kortsiktigt förhållningssätt i stället för att bygga långvariga relationer,
- Bristande skötsel av personalresurserna,
- Missbedömning av kulturella skillnader.




2. Ta initiativet

Avtal om offshore outsourcing

Lokala förtroendemän behöver inte vänta på att företaget ska ta första steget i fråga om offshore outsourcing. Ett antal fackförbund har framgångsrikt träffat avtal om offshoring med företag redan innan några formella planer från företagets sida gjorts i denna riktning.

Att komma in tidigt kan bidra till att skapa underlag för en god praxis, som kan visa sig ovärderlig senare.

Avtal kan baseras på UNIs stadga för offshore outsourcing (se ovan).



Exempel på offshoring-avtal, som mellan AMICUS och CSC (UK) samt BT och Connect (UK), kan studeras på www.moosproject.be/handbook.htm

Globalt ramavtal

Om du arbetar som lokal förtroendemän på ett multinationellt företag, så kom ihåg möjligheten att ta initiativ till undertecknande av ett globalt ramavtal mellan företaget och UNI, som representerar företagets anställda över hela världen



Texterna i befintliga globala ramavtal står att finna på ICFTUs webbsajt på www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991216332&Language=EN

Förebyggande kompetensinitiativ

Om du tror att ditt företag är benäget att flytta ut arbete utomlands, är det särskilt nödvändigt att se till att redan anställda erbjuds den kompetensutveckling de behöver för att förbättra sina framtida anställningsmöjligheter. Kom ihåg att det ofta är lågkvalificerade jobb som till en början är särskilt i riskzonen vid offshoring.

- ▶ **Uppmuntra medlemmar att använda sig av utbildningstillfällena, och uppmuntra ditt företag att tillhandahålla lämpliga utbildningsmöjligheter. Bättre utbildade och mer kvalificerade anställda är bra för företaget.**

Planering av en strategi för hantering av offshoring

- ▶ På detta stadium är det också värdefullt att detaljplanera den strategi som din organisation skulle kunna anta vid det tillfälle då ditt företag tillkännager att det överväger offshore outsourcing. **Vänta inte tills ledningen gör sitt officiella tillkännagivande innan klubben planerar vad som behöver göras – när det gått så långt kan det vara för sent för er att kunna uppnå meningsfulla förändringar.**

- ▶ Utvecklingen av strategin börjar med att formulera tydliga och realistiska mål som tar hänsyn till det som är angeläget för medlemmarna. Innan du tänker ut hur något ska göras, bör du faktiskt veta vad du vill uppnå. **Se till att klubbens mål är realistiska för de anställda, men även för ledningen. Oppnåeliga mål försvagar din förhandlingsposition.**

- ▶ I planeringsarbetet är det viktigt att hänsyn tas till den övergripande situationen, inklusive ditt lands lagstiftning och regler för förhandlingar, befintliga kollektivavtal och lämpliga fackförningspolicies. **UNIs stadga om offshore outsourcing tillhandahåller en tänkbar lista på frågor som kan användas för att formulera mål som är realistiska just i samband med aktiviteter i ditt företag.**


► **Utveckla expertis.** Varje offshore outsourcing projekt kräver att de lokala klubbarna medverkar i utvärderingen av förslagens praktiska funktion, genomförbarhet och hanteringssätt.



3. Utvärdering av en strategi för offshore outsourcing

Ett företags tillkännagivande att det har för avsikt att ta initiativ till offshore outsourcing av verksamhet innebär ofta ökade insatser och engagemang av de lokala förtroendemännen. Det arbete som krävs kommer dock att bli lättare om de preliminära åtgärder som föreslås i denna handbok redan har vidtagits.

Även om det inte är de lokala klubbarnas sak att direkt bidra till ledningens planering av ett offshore outsourcing projekt, kommer dock noggrann granskning av företags offshore outsourcing strategi att vara dig till hjälp, särskilt när det gäller att besluta om ett effektivt svar på vad som föreslås. **Detta avsnitt av handboken ger några råd om hur en sådan strategi ska utvärderas.**



Effektivitetstestet som har utarbetats av FNV-Bondgenoten i Belgien är ett verktyg för att bedöma genomförbarheten i en offshore outsourcing-strategi som valts av ett företag. Effektivitetstestet hittar du på MOOS webbsajten www.moosproject.be/handbook.htm

Tillgång till information

Detta avsnitt bygger på antagandet att företag delar med sig av sina planer och strategier i fråga om offshore outsourcing till arbetsmarknadsparterna. **Om du arbetar för ett företag som ogärna ger denna information, kan den lokala klubben behöva påminna ledningen om dess förpliktelser enligt det europeiska direktivet om information och samråd.**



Direktivet håller på att implementeras i EUs medlemsländer genom nationell lagstiftning. Direktivet kommer inte att gälla mycket små företag.

Om ditt företag har ett europeiskt företagsråd, är detta ett annat verktyg som kan användas.

Vilken är den övergripande strategin bakom offshore outsourcing?

Varför har ledningen fattat ett beslut om att satsa på offshore outsourcing?

Vissa initiativ beträffande offshore outsourcing ingår i en bredare omstruktureringsstrategi, medan andra avser att angripa ett specifikt identifierat 'problem'. Exempelvis fungerar kanske en verksamhetsenhet inte bra, och ledningen kanske letar efter en lösning för att höja effektiviteten och minska kostnaderna.

Företag kan också tänka framåt och göra föregripande drag för att förutse och mildra identifierade framtida problem.

Om ledningen inte kan ange en tydlig och detaljerad offshore outsourcing strategi, kan det naturligtvis bero på att en sådan strategi inte existerar. Det kan bero på att företaget har tagit ett förhastat beslut om offshore outsourcing utan grundlig planering och förberedelse. Här är drivkraften sannolikt helt enkelt en önskan att dra ner på kostnaderna. Denna typ av ad-hoc-metod kommer sannolikt att få allvarliga negativa verkningar för redan anställda. Det kan dock visa sig vara högst riskabelt även för företaget. Många offshore outsourcing projekt har misslyckats, vilket kan förklaras med brist på tydliga och väl genomtänkta mål. **I dessa situationer kan ett starkt alternativ till offshoring utvecklas av de lokala företroendemen på företaget.**

Finns mätbara mål med i bilden?

Strategiska mål kan formuleras vagt, t ex kostnadsminskningar, 'förbättrad konkurrenskraft'. Sådana fraser är av föga värde om de inte översätts till mätbara mål – till exempel att minska personalkostnaderna med 15% på två år. **En strategi utan klart mätbara indikatorer är en svag strategi och kan bemötas av de lokala klubbarna som sådan.**

Vad har offshore outsourcing för omfattning?

Företagsstrategin bör klargöra vilka verksamheter och affärsprocesser som ska förflyttas utomlands och vilka som ska vara kvar inom företaget. Om strategin är vag på denna punkt, är den svag.

Kom ihåg att företag kan planera att införa offshore outsourcing i flera omgångar, kanske för att minska sannolikheten för motstånd hos de anställda men även för att sprida kostnaden för avgångsvederlag. Är det troligt att företaget till en början endast tillkännagivit det första steget i vad som skulle kunna vara ett mera omfattande program?



För att förstå företagets långsiktiga planer är det viktigt att noggrant analysera förslaget, kontraktet med leverantören och servicenivåavtalet.

Vilken affärsmodell väljs?

Företag har ett antal affärsmodeller att välja mellan för att omstrukturera affärsprocesser, och av dessa är offshore outsourcing den mest radikala. **Har ditt företag undersökt andra möjligheter: t ex outsourcing till ett annat företag men utan att flytta utomlands (onshore) eller öppnande av en enhet utomlands som del av moderföretaget? Har joint venture (delägt företag) med en partner utomlands övervägts? Joint venture utomlands kan möjliggöra mer direkt kontroll över arbets- och anställningsförhållanden.**



Är den ekonomiska analysen realistisk?

När man gör en ekonomisk analys av en förflyttning utomlands är det alltid viktigt att alla transaktionskostnader och dolda kostnader ingår. Både engångskostnader och löpande kostnader uppstår vid införande av offshore outsourcing.

Lägre löner i offshore-landet kan i hög grad uppvägas av några av följande kostnader. Bland dem finns:

- Kostnader förknippade med utarbetande av den ursprungliga analysen och strategin för offshore outsourcing,
- Förhandlings- och kontraktskostnader vid valet av en partner för offshore outsourcing,
- Omstruktureringskostnader, inklusive kostnaden för friställningar eller omlokaliseringar,
- Kostnader för utbildning av personal för att hantera offshore outsourcing relationen,
- Resekostnader,
- Infrastrukturkostnader,
- Kostnader för överföring av kunskap utomlands (vilket kan innebära utbildnings- och översättningskostnader),
- Effektivitetskostnader; produktiviteten kan till en början vara lägre än tidigare,
- Ledningskostnader.

Har man tagit hänsyn till de juridiska frågorna?

Bland de juridiska frågorna kan nämnas:

- Skydd av immatriella tillgångar (t ex patent och licenser),
- Överensstämmelse med arbetsrättslagar i offshore-landet,
- Exportrestriktioner,
- Hantering av konfidentiell information och restriktioner för överföring av uppgifter,
- Statliga restriktioner,
- Skattefrågor,
- Valutarestriktioner.

Vilka organisatoriska risker har identifierats när offshore outsourcing införs?

Har företaget gjort en korrekt bedömning beträffande de risker som är förknippade med införande av offshore outsourcing? Har något övertygande argument framförts för minimering eller eliminering av dessa risker?

Bland möjliga risker kan nämnas:

- Kommunikationssvårigheter: Även om man använder informationsteknologi kan kommunikation på långa avstånd bli svårare,
- Samordning: Samordning av uppgifter och affärsprocesser kan bli svårare. Olika tidszoner kan förhindra effektiv funktion,
- Organisation av kunskapsöverföring. Varje kunskapsöverföring till en offshore outsourcing-partner innebär risker för värdföretaget, däribland risker för intrång på immateriella tillgångar eller rättigheter,
- Minskad arbetslust bland anställda,
- Minskad intern sammanhållning och påverkan på företagskultur,
- Kritisk reaktion från kunder,
- Politiska förändringar i offshore landet,
- Korruption,
- Kulturella skillnader, även i fråga om företagskultur,
- Språkliga problem och skillnader, även uttalsskillnader,
- Skada för företagets image, negativ publicitet.

Vilka frågor om personalresurser har tagits upp?

Vad har offshore outsourcing strategin att säga om konsekvenserna för de anställda?

Bland möjliga konsekvenser kan nämnas:

- Friställningar,
- Förändringar i arbetsinnehåll och arbetsuppgifter,
- Inkomstförlust,
- Förändringar i arbetsmiljön,
- Införande av ny teknik,
- Förändringar i medbestämmandet och i de anställdas, medverkan vid verksamhetsförändringar.

När ledningen väl fattat beslut om att flytta vissa processer och jobb utomlands, bör klubben ändå sträva efter att förhandla fram ett offshore outsourcing avtal. **Om friställningar inte kan undvikas bör en omställningsplan/ överenskommelse som mildrar de negativa verkningarna för de anställda förhandlas fram.**

Som arbetstagarrepresentant bör du dessutom:

- Ta initiativ till förebyggande kompetensutveckling av dina medlemmar, vilkas jobb sannolikt kan bli föremål för offshore outsourcing,
- Bistå medlemmar vilkas jobb är föremål för offshore outsourcing med att hitta ny anställning inom företaget, att identifiera och påbörja omskolning och att hitta nya jobb utanför företaget.

MOOS-webbsajten ger olika exempel på omställningsplaner som framförhandlats inom ramen för offshore outsourcing i olika nationella sammanhang.

Vad säger offshore outsourcing strategin om anställningsförhållanden och HR-frågor i det land dit verksamheten flyttar?

Offshore outsourcing inverkar inte bara på de anställda i ditt företag utan har också konsekvenser för de anställda i destinationslandet. **På senare år har fackföreningar, regeringar och internationella organisationer försökt skapa regler för att skydda anställdas rättigheter på global nivå.**

Bland frågor att ställa kan nämnas:

- Har företaget med grundläggande rättigheter för anställda som ett kriterium i urvalsprocessen för offshore outsourcing företag?
- Har företaget gjort ett åtagande om att endast ha offshore outsourcing till länder som erbjuder ett visst skydd för anställda och respekt för rimliga anställningsvillkor.
- Kommer organiseringsfrihet på arbetsplatsen att respekteras?
- Kommer fackföreningar att erkännas och få tillfällen till att organisera sig och rekrytera medlemmar?
- Vilka åtgärder kommer att vidtas under stadierna för kontraktsförhandling och due diligence granskning för att säkerställa tillämpning av grundläggande arbetstagar-rättigheter?
- Vilka förpliktelser om fortsatt långsiktig relation kan företaget erbjuda anställda utomlands?

Vissa globala ramavtal förpliktigar företag att göra sitt bästa för att säkerställa kvalitetsnormer för anställning hos underleverantörer.


ILO:s trepartsdeklaration om principer för multinationella företag och den sociala politiken, reviderad år 2000, och OECD:s (Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling) riktlinjer för multinationella företag kan vara användbara verktyg.

UNI har publicerat en sammanfattande rapport om dessa och andra liknande internationella initiativ: Responsible Business?: A UNI Guide to International Codes of Practice.

Några strategier för arbetstagarrepresentanter och fackföreningar

Genom att arbeta sig igenom ett företags offshore outsourcing policy och utvärdera den på det ovan föreslagna sättet, bör du som lokal förtroendeman kunna utveckla ett eget svar som också passar den aktuella situationen.

► **Vilket som blir det korrekta handlings sättet kommer naturligtvis att variera från företag till företag och i stor utsträckning också bero på den grad av intresse och känslighet som företaget visar för arbetsförhållanden och anställningsvillkor.**

 **Här kan det vara till hjälp att titta igen på checklisten med målsättningar för förhandlare på sidan 2 i denna handbok samt på UNIs stadga om offshore outsourcing.**


Eftersom offshore outsourcing speglar strukturella trender i tillhandahållandet av tjänster i den globala ekonomin och inte enbart är ett övergående fenomen, kan ett motstånd mot offshore outsourcing i sig vara oförnuftigt. På längre sikt skulle fackliga förtroendeman kunna göra sina medlemmar en tjänst om motstånd till varje pris mot förändring skulle leda till att företaget inte längre var lönsamt.

Det finns ändå ganska få situationer där fackliga förtroendeman inte skulle behöva ifrågasätta åtminstone några aspekter av en offshore outsourcing policy.

► **Offshore outsourcing kanske inte bara berör de arbetstagare du representerar. De lokala klubbarna bör se sig om efter strategiska allianser med andra som berörs och försöka identifiera gemensamma angelägenheter och behov.**

Strategiska allianser kan vara möjliga med till exempel:

- Lokala förtroendemän på andra företag, som också konfronteras med offshore outsourcing
- Offentliga myndigheter och lokala politiker
- Konsumentorganisationer



Företag är känsliga för den allmänna opinionen och angelägna om god publicitet. Omlokalisering av jobb är vanligtvis inte en utveckling som välkomnas av allmänheten.

4. Utvärdera införandet av en offshore outsourcing strategi

Processen för utvärdering av ett företags övergripande offshoring strategi kan komma att övergå i en utvärdering av de åtgärder som vidtas för att välja ut en outsourcing partner. **Än en gång kommer en noggrann granskning av procedurerna i mottagarlandet att hjälpa er att formulera er egen reaktion på offshore outsourcing och göra den mer effektiv och anpassad för era egna behov.**

Upphandlingsprocessen

Tyvärr väljs partners ibland ut på grundval av ofullständig information, känslomässiga band eller personkontakter eller på ett sätt som skiljer sig från fall till fall. Ett välplanerat offshore outsourcing program innebär att ledningen arbetar sig igenom en grundlig urvalsprocess. Vanligtvis är det så att ett företag kan skicka ut en förfrågan om information till potentiella offshore outsourcing företag. Med svaren som grund görs en slutlig lista över partners och till dessa skickas en formell offertförfrågan, där man i detalj presenterar de krav som offshore outsourcing partners förväntas uppfylla. Detta är i själva verket inledningen på ett upphandlingsförfarande.

Efter analys och utvärdering av erhållna offerter kommer den anbudsgivare man föredragit att bli föremål för en due diligence. Due diligence är den granskningsprocess som undersöker om företaget är en partner med gott anseende och om den information det har givit är sanningsenlig.



En due diligence omfattar vanligtvis detaljerad undersökning om sådant som:

- Bolagets kapitalbildning,
- Juridisk form, ägarskap,
- Omsättning, lönsamhet, exporterfarenhet,
- Eventuella rättstvister,
- Vitsord, referenser, lista på aktuella kunder,
- Dotterbolag eller partners i ursprungslandet för det företag som planerar outsourcingen,
- Antal anställda, personalomsättning,
- Certifiering (t ex ISO 9001),
- Säkerhetsdokumentation, certifiering; hantering av immateriella tillgångar/rättigheter.

Företag bör uppmanas att som en del av due diligence företa en undersökning av offshore företagets dokumentation om arbets- och anställningsfrågor. Detta ligger i företagets eget intresse: Den erfarenhet som gjorts av vissa västbaserade tillverkningsföretag (för t ex mode- och sportkläder) visar att allmänhetens engagemang i fråga om underleverantörers låga löner och dåliga villkor kan ha negativ inverkan på varumärket.

Bland frågor att ställa på detta stadium kan nämnas:

- Vilket socialt skydd kommer att finnas för anställda som arbetar för offshore outsourcing företaget?
- Kommer arbetstagarrepresentanter från moderbolaget att ges tillfälle att träffa kolleger som företräder anställda på offshore företaget?
- Har offshore outsourcing-företaget förbundit sig att stå fast vid grundläggande arbetstagar rättigheter?
- Kommer fackföreningar att erkännas och få tillfällen till att organisera sig och rekrytera medlemmar?
- Är fackföreningar redan erkända? Om inte, vilket skäl uppger man för detta?

Val av land

- ▶ **Som facklig företrädare bör du mer i detalj se på det land/de länder som föreslås för offshore outsourcing.** Varför har dessa länder valts ut? Vilket regelverk finns på plats för anställningsskydd, hälsa och säkerhet på arbetet samt rätten till facklig representation?

Källa till ytterligare information:

OECDs riktlinjer för multinationella företag:

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

TUAC ett fackligt rådgivande organ vid OECD: www.tuac.org



5. Förhandling om införande och uppföljning av offshore outsourcing

Även om den lokala klubben inte kommer att ta del av kontraktsförhandlingarna mellan ditt företag och leverantören, bör försök ändå göras att få ta del av kontraktet och servicenivåavtalet (SLA).

Servicenivåavtalet fastställer karaktären och kvaliteten på de tjänster som ska tillhandahållas. Vanligtvis innehåller det sådant som:

- De tjänster som ska tillhandahållas,
- Servicestandarder, och standarder för kvalitetstyrning,
- Tidsschema för leveranser,
- Leverantörens och kundens ansvar,
- Åtgärder för överensstämmelse i juridiska frågor och regleringsfrågor,
- Mekanismer för serviceövervakning,
- Betalningsvillkor,
- Hur tvister ska lösas,
- Åtgärder för konfidentialitet och sekretess,
- Uppsägningsvillkor.

Det kan vara lämpligt att försöka förhandla fram en mekanism i servicenivåavtalet för löpande övervakning av arbets- och anställningsvillkoren på offshore företaget. **Den lokala klubben bör också försöka övertala företaget att anta en budget för uppföljningsarbetet.**

Förhandling av övergången

När kontraktet och servicenivåavtalet väl har ingåtts, kan genomförandet av offshore outsourcing initiativet sättas igång.

De lokala klubben bör noggrant fokusera på att följa övergångsprocessen, när uppgifter, teknik, arbetsflöden och funktioner överflyttas till offshore företaget. Detta brukar vara en tid då medlemmarna kan möta en rad problem och svårigheter som de kommer att vända sig till dig för att få hjälp med att lösa.



På detta stadium kommer det icke desto mindre att bli ytterst svårt om inte omöjligt att förändra offshore outsourcing arrangemangets övergripande karaktär. **Förmågan att representera medlemmarnas intressen under övergången kommer i stor utsträckning att bero på de åtgärder som har kunnat vidtas under processens tidigare del. Det är nu som tidigare agerande kommer att kunna ge utdelning.**

Kontakter med arbetstagarrepresentanter i offshore outsourcing företaget

När offshore outsourcing kommer igång skulle ett klart mål kunna vara att försöka ta kontakt med fackliga organisationer i offshore outsourcing företaget.

Denna uppgift kan vara en utmaning. Den första instans man bör vända sig till är UNI, som har 900 medlemsförbund från över 140 länder. UNI kan kanske ge dig råd om lämplig fackförening i offshore-landet. Ni kan kanske hjälpa den lokala fackföreningen med organiserings- och rekryteringsarbete genom att erbjuda praktiskt stöd och ekonomiskt bistånd.

Ni skulle också kunna överväga att be den egna företagsledningen om hjälp med att skapa en kontaktpunkt i det mottagande företaget – men var noga med att säkerställa att varje kontakt som skapas verkligen är oberoende av offshore outsourcing företaget och genuint representativ för de anställda.

Det bör också övervägas om det är möjligt att företagsledningen erbjuder en facklig företrädare tillfälle till tjänsteresa för att kunna besöka offshore outsourcing företaget och därigenom få chans till direktkontakt med arbetstagarrepresentanterna på plats.



**OECD Watch är ett nätverk av intresseorganisationer som övervakar effektiviteten hos OECDs riktlinjer för multinationella företag. Deras website är www.oecdwatch.org.
UNI website: www.union-network.org**

Uppföljning av avtalet om offshore outsourcing

Utvärdering av offshore outsourcing arrangemangen är (eller bör vara) en kontinuerlig process för ditt företag. Ditt företag kommer att övervaka hur servicenivåavtalet fungerar och bör också bedöma huruvida projektet lyckas eller misslyckas med att uppnå de strategiska mål som ursprungligen uppställts för offshore outsourcing.

- ▶ **Klubben bör också upprätta strukturer som gör det möjligt att regelbundet övervaka offshore outsourcing.** Gör en noggrann bedömning av huruvida genomförandet av offshore outsourcing, särskilt i förhållande till anställnings- och arbetsfrågor, har genomförts i överensstämmelse med tidigare avtal som företaget ingått. Om möjligt kontrollera i vilken utsträckning grundläggande arbetstagarrättigheter respekteras av offshore outsourcing företaget.

Det kan hända att ditt företag efter en inledande försöksperiod med offshore-verksamhet nu överväger att utvidga sitt användande av offshore outsourcing. Om så är fallet, gå då tillbaka till de tidigare kapitlen i denna handbok, för att utarbeta en egen relevant reaktion på just detta.

Utvärdera den lokala klubbens svar på offshore outsourcing

- ▶ **Fundera över klubbens roll när ni gör utvärderingen.** Hur framgångsrik var ni under de tidiga stadierna av offshore outsourcing-utvecklingen i ditt företag? Vad fungerade bra och vad gick snett? Vad skulle ni ha gjort annorlunda med facit i hand? Vilka lärdomar kan ni dra?

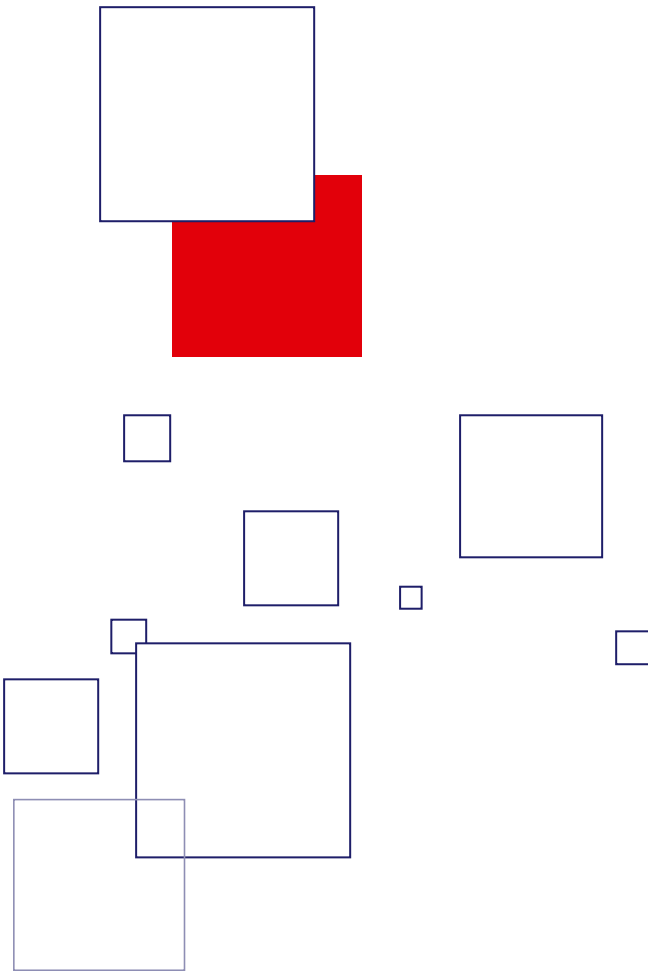
Dela med er av gjorda erfarenheter

- ▶ **Håll inte erfarenheten för er själva.** Andra fackklubbar kan komma att konfronteras med samma frågor som ni har konfronterats med. Gjorda erfarenheter kan komma till nytta även för dem. Denna handbok har tagits fram som ett samarbetsprojekt och grundar sig på praktisk erfarenhet och bästa praxis bland de europeiska fackföreningar som har varit partners i MOOS-projektet.

Välkomna att ansluta er till denna samarbetsprocess genom att bidra med egna erfarenheter, kritiska synpunkter och kommentarer. MOOS webbsajt innehåller online-formulär som du kan använda för att bidra med information om ditt företag till MOOS Offshore enkät.

Även om MOOS projektet kommer att fullborda sitt arbete i slutet av år 2006, kommer den information som samlats av projektet genom Offshore enkäten att fortsätta att vara tillgänglig och kommer regelbundet att uppdateras på UNI Europas webbsajt.

**For further information and reading please go to
www.moosproject.be/documents.htm**





The contents of this publication reflect the views of the author.
The European Commission is not responsible for any use that may be made thereof.

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

Samlar Sveriges Ingenjörer

