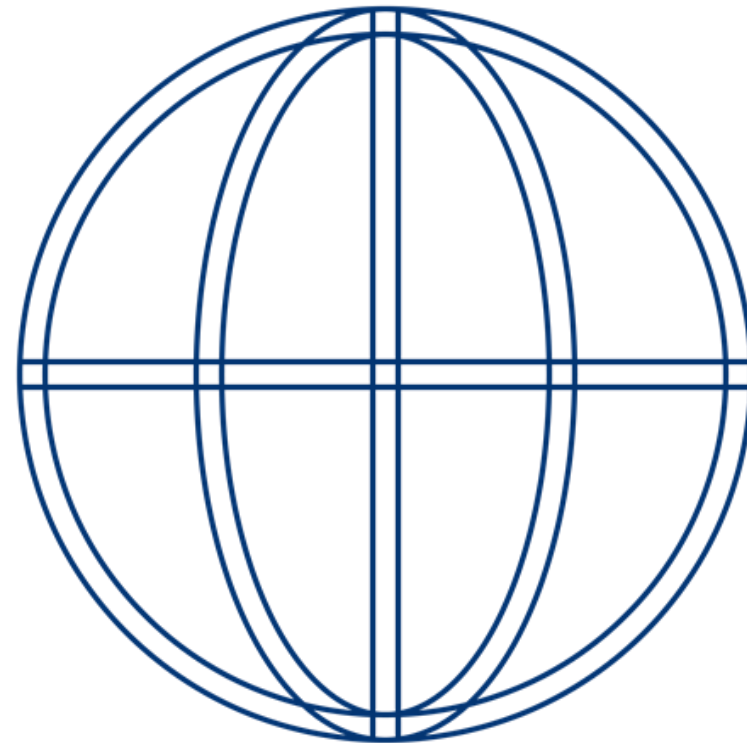


Outsourcingdilemmaer

Outsourcing - definition

Vi bruger outsourcing som en fællesbetegnelse for, når opgaver flyttes uanset, om opgaven flyttes indenfor eller udenfor landet – og indenfor eller udenfor koncernen/virksomheden.





Outsourcingdilemmaer og vores rolle som medarbejderrepræsentanter

Outsourcing er et vilkår i mange virksomheder, og det skal vi forholde os til. Det er komplekst og dilemmfyldt. Udflytning af opgaver til et andet land eller anden virksomhed (typisk hvor arbejdskraften er billigere) har ofte affødt en umiddelbar afstandtagen fra os som medarbejderrepræsentanter, fordi det medfører nedlæggelse af jobs og dermed opsigelser af vores medlemmer.

Outsourcing kan føre til bedre konkurrencevilkår for den enkelte virksomhed - eller adgang til kompetencer der er mangel på i Danmark.

Bringer vi verdensmålene i spil, kan udflytning af opgaver fra Danmark til fx Indien, Polen eller Litauen måske også medvirke til at fremme global lighed, gode arbejdsvilkår i andre lande og demokratisk værdier/rettigheder for individet.

Medarbejderrepræsentanter fra virksomheder, hvor outsourcing af opgaver er en del af virksomhedens strategi, har drøftet forskellige dilemmaer. For hvert dilemma giver vi her et bud på nogle af de spørgsmål medarbejderrepræsentanter kan drøfte med ledelsen før, under og efter en outsourcingbeslutning.

Dilemmaer vedrørende:

1. Ulighed
2. Demokrati
3. Hjemmemarked
4. Arbejdsmarked
5. Kompetencer
6. Forsyning (afhængighed)

Hvor diskuteres det:

1. Bestyrelsen
2. Virksomhedsudvalg
3. Samarbejdsudvalg
4. Europæiske samarbejdsudvalg (EWC)
5. Medier/myndigheder

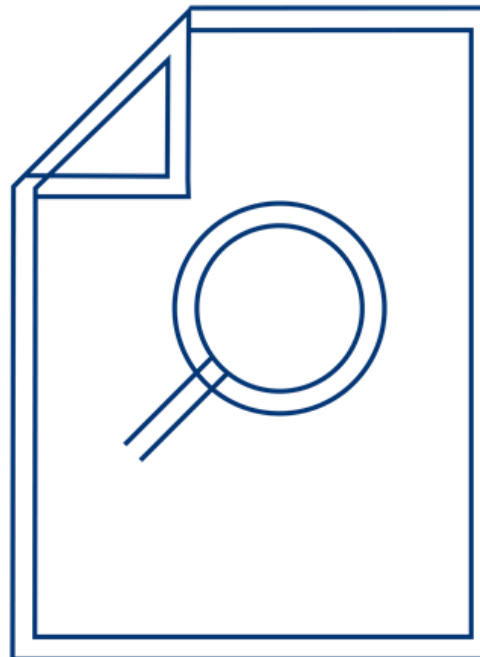
Formålet med notat om outsourcingdilemmaer

Formål:

- at diskutere outsourcing på et nuanceret grundlag og i et bæredygtighedsperspektiv

Mål:

- at medarbejderrepræsentanter bliver skarpe på risici ved outsourcing
- at kvalificere medarbejderrepræsentanters dialog med ledelse og medlemmer om outsourcing
- at sikre virksomhedernes langsigtede bæredygtighed
- at overveje vores kommunikation på området

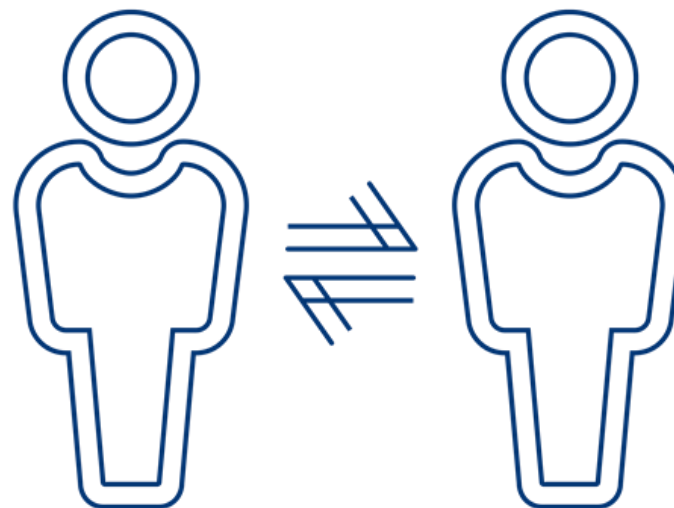


Medarbejderoplevelsen ved outsourcing

- Afskedigelser
- Tilbageløb af opgaver
- Oplæring af nye medarbejdere, der overtager opgaven
- Videnstab ved udflytning
- Manglende sammenhængskraft ved opsplitning af opgaver over grænser (brud i værdikæden)
- Samarbejdsudfordringer på tværs af lande/kulturer
- Stå på mål for svingende kvalitet ifm. leverancer fra lande, hvor opgaven er outsourcet til
- Manglende ledelse og ansvar for eksekvering af outsourcing

Anerkend global lønkonkurrence på lige vilkår, men tjek om outsourcing:

1. sker på en samfundsansvarlig/bæredygtig måde
2. sker på ordentlige vilkår for såvel de medarbejdere, **der mister** opgaven, som dem, **der får opgaven** - og ikke mindst dem, **der fortsætter i** virksomheden og må tage ansvar for det, der ikke fungerer efter flytningen
3. sker på et reelt oplyst grundlag (fx brug EU direktiv om information og høring af arbejdstagere) og med langsigtet værdiskabelse for øje



Ulighedsdilemma

Fordel: Outsourcing mindsker ulighed globalt.

Ulempe: Fordelingen af gevinsterne ved outsourcing kan være ulige fordelt.

Gevinsten kan bl.a. gå til større udbyttebetalinger fremfor geninvestering i job og vækst.

Risiko for, at virksomheden understøtter de bedst stillede borgere, fremfor at udligne økonomiske forskelle.

Anbefalinger:

- Anerkend at din virksomhed er med til at skabe gode jobs og mindske uligheden globalt
- Spørg ind til og forlang, at der er fokus på gode ansættelses- og organiseringsforhold i outsourcinglandene
- Henvi til de internationale konventioner, guidelines og principper, som virksomhederne har forpligtet sig til (fx ILO-konventioner, OECD-guidelines, FN principper for responsible banking)



Demokratidilemma

Fordel: Virksomheden kan være med til at påvirke til stærkere demokratiske værdier i outsourcinglande.

Ulempe: Virksomheden kan komme i konflikt med egne demokratiske værdier fra hjemmemarkedet i outsourcinglande (fx LGBT+-rettigheder)

Anbefalinger:

- Anerkend, at virksomheden skal balancere mellem at respektere den lokale kultur, virksomhedens værdier og grundlæggende demokratiske værdier
- Forlang, at der bliver taget stilling til demokratiske værdier i outsourcinglandene som en del af risikoanalysen
- Spørg om, hvad de grundlæggende værdier indebærer. Hvor går grænsen og hvor kan vi gå på kompromis?
- Gør demokratiske grundværdier til en naturlig del af dialogen med ledelserne lokalt og tværnationalt
- Spørg ledelsen om løsningen af opgaver i outsourcinglandet er/vil blive placeret i et land med demokratisk underskud?



Hjemmemarkedsdilemma

Fordel: Outsourcing kan give lavere omkostninger og billigere produkter og services.

Ulempe: Outsourcing kan mindske forbrugerefterspørgslen på hjemmemarkedet, for med færre jobs falder købekraften.

Anbefalinger:

- Spørg om outsourcing kan aflæses i forbrugerpriser/bedre service for kunderne på hjemmemarkedet. Bed om konkrete eksempler
- Spørg om virksomheden føler et ansvar for at have arbejdspladserne der, hvor man har sit/sine hjemmemarked(er)
- Spørg om hvem man konkurrerer med på hvilke markeder – og hvilke parametre man konkurrerer på?
- Er der overensstemmelse mellem værdier og outsourcing?
- Spørg om hvad virksomheden vil stå for? Vil man være en bidragende del af arbejdsmarkedet og samfundet i de lande, hvor man har hjemmemarkeder?
- Bed ledelsen om at indsamle erfaringer fra utilfredse kunder i direkte kundevendte funktioner, der betjenes af outsourcete funktioner, fx i private banking – oplevelsen er ikke ”kunden i centrum”



Arbejdsmarkedsdilemma

Fordel: Outsourcing kan skaffe adgang til arbejdskraft, der er en knap ressource.

Ulempe: Outsourcing kan skabe pres på den danske arbejdsmarkedsmodel, hvis det sker til lande uden overenskomster. Arbejdsmarkedet og dermed også virksomhederne har ikke fokus på at genanvende medarbejdere, hvis opgaver outsources.

Anbefalinger:

- Spørg indtil, hvordan virksomheden sikrer en bæredygtig udvikling- og fastholdelsespolitik i hjemlandet
- Spørg indtil, hvordan ledelsen sikrer medarbejderrepræsentation i de lande, der outsources til for at understøtte en bæredygtig arbejdsmarkedsmodel
- Spørg indtil hvilke områder/kompetencer kan være udsatte for outsourcing på den korte og lange bane – og forbered i fællesskab, hvordan medarbejderne kan gøres klar til et andet job

4 KVALITETS-
UDDANNELSE



8 ANSTÆNDIGE JOBS
OG ØKONOMISK
VÆKST



Kompetencedilemma

Fordel: Outsourcing kan give adgang til nødvendige kompetencer.

Ulempe: Outsourcing kan medføre tab af viden og kompetencer i hjemmemarkedet.

Anbefalinger/overvejelser:

- Anerkend at manglen på kompetencer kan løses ved outsourcing, men der er risici
- Overvej om yderligere outsourcing vil medføre flytning af opgaver med højere kompetenceindhold og dermed risiko for, at kompetencer/viden går helt tabt
- Kortlæg de områder, hvor der er risiko for tab af (tavs) viden ved outsourcing bl.a. ved at inddrage TR/medarbejdere
- Tal med ledelsen om kompetencesituationen på den lange bane. Gør ledelsen opmærksom på, at tab af tavs viden typisk opdages for sent
- Spørg indtil, hvordan der bliver kompenseret for videnstabet?
- Overvej risikoen ved, at viden og kompetencer forankres i lande, hvor medarbejderomsætningen typisk er højere og loyalitetsfølelsen lavere?



Forsynings-/afhængighedsdilemma

Fordel: Outsourcing kan give fleksibilitet og besparelser.

Ulempe: Outsourcing er ofte irreversibel og skaber afhængighed af lande, hvor den politiske situation hurtigt kan ændre sig.

Anbefalinger:

- Opfordr ledelsen til at have en exitplan for at hjemtage de outsourcede opgaver, da det kan blive svært at genetablere outsourcede kompetencer. Fx overvej at bevare kompetencerne i hjemmemarkedet længere end planlagt
- Hav fokus på, at medarbejderengagement og motivation beror på en følelse af mening og samhørighed, der ofte kan gå tabt ved opsplitning af værdikæden/outsourcing over grænser
- Spørg indtil, hvordan ledelsen forholder sig til risikoen ved, at viden forankres i outsourcinglandet, hvor medarbejderomsætningen typisk er højere og loyalitetsfølelsen lavere?
- Bed ledelsen forholde sig til forsyningssikkerhed og politisk usikkerhed i landet, da det kan påvirke løsningen af opgaver i outsourcinglandet
- Spørg ledelsen om dilemmaet er diskuteret i virksomhedens bestyrelse?
- Spørg ledelsen om virksomhedsbestyrelsen har vurderet risikoen for videreoutsourcing?

