

Titel
Het verdwenen werk

Subtitel
De verplaatsing van werk naar het buitenland

Colofon

Uitgave : Stichting FNV Pers

Tekst : FNV Projectteam werkzekerheid

Productie:
FNV Marketing & Communicatie

Opmaak en druk: FNV Reproductie

Amsterdam
Deel I t/m III, augustus 2005
Deel IV, november 2005

Het verdwenen werk

De verplaatsing van werk naar het buitenland is een vraagstuk, dat de FNV bezig houdt. Dilemma is in hoeverre er voor het verplaatste werk andere werkgelegenheid terugkomt. Onderzoeken spreken elkaar daarin tegen.

De FNV vindt het belangrijk de verplaatsing van werk kritisch te volgen. In deze nota maakt de FNV een analyse van de beschikbare informatie en wordt een visie ontwikkeld op dit vraagstuk.

Vast staat in ieder geval dat gevolgen voor de werknemers die het overkomt vérstrekkend kunnen zijn. De FNV komt voor hen op en spant zich in om goede sociale plannen af te spreken. Uitgangspunt is mensen zo snel mogelijk weer aan het werk te helpen met ‘werk naar werk ’ afspraken.

De nota ‘‘Het verdwenen werk’’ is opgebouwd uit vier onderdelen:

- I Samenvatting
- II Verkenning en visie op de gevolgen van offshoring en outsourcing
- III Onderzoeksresultaten en achtergrondinformatie
- IV De tijd staat niet stil - Recente ontwikkelingen

Inhoudsopgave

I Samenvatting	3
II Verkenning en visie op de gevolgen van offshoring en outsourcing	6
1. Inleiding	6
2. Stand van zaken op grond van onderzoeksresultaten	6
3. Wat zijn motieven voor werkgevers en komen de verwachtingen uit?	8
4. Conclusies op grond van onderzoeksresultaten	9
5. Voorstel voor een FNV-visie op verplaatsing van werk	10
5.1 Niet tegen houden, maar nut en noodzaak beoordelen ingebed in lange termijn plan.	10
5.2 Gezonde balans winstmaximalisatie versus gevolgen voor maatschappij en specifieke groepen.	10
5.3 Versterken concurrentiepositie door kennisontwikkeling en innovatie en niet via verslechtering van arbeidsvoorwaarden.	11
5.4 Verbeteren begeleiding individuele werknemers en vergroten van werkzekerheid	12
5.5 Voorkomen uitbuiting in lagelonenlanden	12
5.6 Afwegen kansen en risico's op basis van de echte feiten	12
6. Bouwstenen voor een werknemersaanpak	13
III Onderzoeksresultaten en achtergrondinformatie	18
1. Stand van zaken offshoring en outsourcing	18
2. Omvang van de verplaatsing in sectoren	19
2.1 ICT	19
2.2 Industrie	20
2.3 Andere sectoren	21
2.4 Landen van vestiging	22
2.5 Welke arbeid wordt verplaatst en wie treft het?	22
3. Conclusies betrekking tot de effecten/noodzaak tot maatregelen	24
4. Motieven voor verplaatsing	24
4.1 Verwachtingen van werkgevers	25
4.2 Nadelen voor werkgevers	26
5. FNV conclusie naar aanleiding van het onderzoek	28
6. Voorbeelden uit de praktijk	29
Een greep uit de berichten van het afgelopen jaar (rijp en groen)	29
7. Eerste aanzet tot checklist ter signalering en beoordeling	30
IV De tijd staat niet stil – recente ontwikkelingen	32
Algemene trends	32
Trends op ondernemingsniveau	34

I Samenvatting

Voorstel tot FNV antwoord op de ontwikkeling van offshoring en outsourcing

De verplaatsing van werk naar het buitenland neemt toe. Gelet op de omvang en de gevolgen voor werknemers en de werkgelegenheid, is het wenselijk om daar een FNV visie op te ontwikkelen. Allereerst komt de vraag naar voren, in hoeverre het mogelijk is de negatieve consequenties voor werknemers te beperken. Een tweede punt is hoe bevorderd kan worden dat er werkgelegenheid voor terug komt. Een derde kant van het vraagstuk is wat de gevolgen zijn voor het land waar het werk naar toe gaat en in hoeverre de vakbeweging invloed kan uitoefenen op de arbeidsvoorwaarden aldaar.

Om dit terrein te verkennen en een aanzet te geven tot FNV beleid, is de nota 'Het verdwenen werk' samengesteld.

Wat is er over outsourcing en offshoring bekend

Onder "offshoring" wordt verstaan de verplaatsing van werk naar het buitenland in eigen beheer. Bij "outsourcing" is sprake van uitbesteding aan derden, waarbij het werk zowel in Nederland als in het buitenland kan worden uitgevoerd.

Waar verplaatsing naar het buitenland in het verleden in een beperkt aantal sectoren voorkwam, breidt het zich nu als een olievlek uit naar vrijwel alle sectoren. In de sector industrie is verplaatsing al geruime tijd op brede schaal gaande. Verplaatsing van ICT-activiteiten neemt sinds enkele jaren sterk toe en niet alleen in de ICT sector. Deze laatste ontwikkeling lijkt in 2005 bijv. binnen de sector banken en verzekeringen razendsnel om zich heen te grijpen. In ook andere activiteiten binnen de dienstensector zijn of worden verplaatst. In de telecomsector wordt een toename voorspeld. De transportsector staat in 2005 opeens prominent in het nieuws. Over de overheidssector komt nog weinig naar buiten, maar de eerste tekenen zijn zichtbaar.

Tweederde van de bedrijven verplaatst activiteiten naar lagelonenlanden, waarbij Midden- en Oost-Europa de meest genoemde regio's zijn. Het aandeel van verplaatsing naar Azië lijkt toe te nemen. Op basis van oude cijfers verdwijnen er in 2003 door verplaatsing 30.000 banen per jaar (15.000 direct en 15.000 via toeleveranciers). Inmiddels gaat het om grotere aantallen. En er zijn signalen, die erop duiden dat dit nog slechts het topje van de ijsberg is.

Het type werk dat verplaatst wordt varieert sterk. Zowel laag als hoog geschoold werk verdwijnt. Op het middenniveau is het risico zo mogelijk nog groter. Diverse Nederlandse bedrijven hebben recent vestigingen in het buitenland geopend. Naast productiewerk en ICT activiteiten neemt de ontwikkeling van Business Process Outsourcing (BPO) een enorme vlucht. Volledige processen zoals de boekhouding, personeelsdiensten, klantenservice en facilitaire dienstverlening worden verplaatst naar het buitenland. Recent neemt ook de verplaatsing van Research & Development toe.

Vaststaat in ieder geval dat alle werkzaamheden die geen fysieke aanwezigheid vergen en door een draad kunnen, potentieel verplaatsbaar zijn. Maar ook van verplaatsing van andere activiteiten zijn talloze voorbeelden bekend.

De verplaatsing van werk naar het buitenland biedt voor- en nadelen voor werkgevers. Veelal is het motief de verwachting van loonkostenreductie. In toenemende mate worden resultaten bekend waaruit blijkt dat de verwachte voordelen maar beperkt gerealiseerd worden. Soms blijken de nadelen zo groot, dat ondernemingen het verplaatste werk weer terughalen. Daar staat tegenover dat verwacht kan worden dat de resultaten van verplaatsing door opgedane ervaring in de komende tijd zullen verbeteren.

Er zijn op dit moment enkele onderzoeken beschikbaar over de Nederlandse situatie, maar die geven slechts een beperkt overzicht en beschrijven de situatie tot 2004.

De onderzoeken die in opdracht van het kabinet zijn uitgevoerd concluderen dat er sprake is van een toename, maar achten dit een gezonde ontwikkeling waar geen grenzen of voorwaarden aan verbonden moeten worden. Men verwacht - macro-economisch gezien - dat er wel weer werk voor terugkomt. Hoe dat precies in zijn werk gaat is onduidelijk. Of, en in welke mate, nieuwe werkgelegenheid wordt gerealiseerd, is niet aangetoond.

Waarom op de vakbondsagenda zetten

De FNV staat voor de vraag hoe bedreigend deze ontwikkeling is. Is het een normale verschuiving van werk passend in het continue proces van baanvernietiging en baancreatie? Dan vormt deze ontwikkeling vooral een

bedreiging voor individuele werknemers die door verplaatsing van werk hun baan verliezen. Het is de vraag of zij nieuw werk kunnen vinden of gedwongen worden een beroep te doen op een uitkering. Het instrument Sociaal Plan kan hier goed op worden toegespitst. Preventief is de efficiencytoets van FNV Bondgenoten een instrument. Of tast de verplaatsing van werk naar het buitenland – in zijn uiterste consequentie – de structuur van de Nederlandse Economie aan? Bijvoorbeeld omdat essentiële onderdelen van de economie verdwijnen, waardoor ook andere delen noodgedwongen moeten worden verplaatst? Dan is er meer nodig dan toets vooraf en reparatie achteraf. Nadere analyse van het probleem is nodig om concrete maatregelen te kunnen voorstellen. Zeker waar het kabinet blijft benadrukken dat er “niets aan de hand “ is, waarbij men zich vooral baseert op verouderde cijfers.

Voorstel voor een mogelijke beleidsrichting .

- *Niet tegenhouden, maar nut en noodzaak beoordelen, ingebed in lange termijnplan*
- *Gezonde balans winstmaximalisatie versus gevolgen voor maatschappij en specifieke groepen*
- *Versterken concurrentiepositie door kennisontwikkeling en innovatie, niet via verslechtering van arbeidsvoorwaarden*
- *Verbeteren begeleiding individuele werknemers en vergroten werkzekerheid*
- *Voorkomen uitbuiting in lagelonenlanden*
- *Afwegen kansen en risico's op basis van de reële feiten*

Toelichting bij de voorstellen voor de beleidsrichting

De FNV voert gesprekken in de onderneming, waardoor tijdig zicht is op plannen tot verplaatsing van werk naar buitenland. Nut en noodzaak van de verplaatsing moet eerst worden vastgesteld door een analyse van de bedrijfsrisico's met behulp van een efficiency toets. Daarbij zou de vakbond meer gezien moeten worden als “stakeholder” in plaats van als tegenstander. Transparantie van het bedrijfsbeleid biedt de mogelijkheid om tijdig te anticiperen op de verplaatsing.

Niet afstoten, maar innoveren is het motto bij het zoeken naar alternatieven. Geen korte termijn gewin, maar een meerjarenstrategie gericht op duurzame ontwikkeling.

De zeggenschap van werknemers op het totale bedrijfsbeleid moet worden vergroot. Gestreefd wordt naar het afsluiten van een sociaal beleidskader (m.n. meerjarenafpraak werkgelegenheid), waarin preventieve maatregelen worden afgesproken gericht op behoud van werkgelegenheid.

Verplaatsing geschiedt veelal niet uit nood, maar om winst te vergroten. De FNV vindt het niet aanvaardbaar dat bedrijven door verplaatsing van werk hun winst maximaliseren en eenvoudig de gevolgen van offshoring op werknemers en de maatschappij afwentelen. Bij deze vorm van reorganisatie kunnen werkgevers erop rekenen dat de FNV hogere eisen stelt bij het afsluiten van het Sociaal Plan.

Werknemers verliezen hun baan en het is niet zeker of eventuele nieuwe werkgelegenheid ook voor hen toegankelijk is. Werknemers moeten het recht krijgen op begeleiding van werk naar werk.

Alle onderzoeken wijzen op de noodzaak van een omslag naar kenniseconomie om voldoende vervangende werkgelegenheid te kunnen creëren. De FNV verwacht van werkgevers dat zij hun verantwoordelijkheid nemen en investeren in behoud en ontwikkeling van kennis in Nederland. Ook de overheid heeft een taak om werkgevers hierin te stimuleren en uitwassen in te dammen door beperkende maatregelen. Niet langer alleen maar praten over een kenniseconomie, maar daadwerkelijk voorwaarden scheppen en investeren in onderwijs en innovatie.

De FNV pleit voor maatregelen om de getroffen werknemers beter de begeleiden naar ander werk. De werking van de arbeidsmarkt moet worden verbeterd, waardoor sneller en beter op veranderingen kan worden geanticipeerd en de transitie van de ene baan naar de andere baan wordt vergemakkelijkt. De FNV werkt aan een breed pakket aan maatregelen, waardoor de werkzekerheid van werknemers vergroot kan worden.

De FNV is al jaren betrokken bij verbetering van de werk- en leefomstandigheden in de derde wereld. Verplaatsing van werk naar het buitenland mag alleen als de condities in de vestigingslanden acceptabel zijn. Bedrijven zijn verantwoordelijk voor gezonde arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden in de totale keten. De FNV wil hierover harde afspraken maken, waarbij de ILO normen als ondergrens gelden. Alleen zo kan verplaatsing van werk een goede vorm van ontwikkelingshulp zijn.

Er is nog te weinig bekend over de gevolgen van offshoring/outsourcing. Tot nu toe bagatelliseert de overheid deze trend en overschatten werkgevers de beoogde resultaten. Het beeld is dat er sprake is van een snelle toename van verplaatsing van werk. Ongewis is wat de impact is voor de Nederlandse economie. Tot nu toe loopt

Nederland achter de feiten aan en ontbreekt en eigen koers. De FNV zal de ontwikkelingen kritisch volgen en pleit voor monitoring en nader onderzoek.

Om deze beleidsrichting handen en voeten te geven doet de FNV concrete voorstellen voor een werknemersstrategie.

Gelet op de omvang van de verplaatsing van werk naar andere delen van Europa, is zowel het nationale als het internationale (met name Europese) niveau van belang voor het ontwikkelen van vakbondsbeleid.

II Verkenning en visie op de gevolgen van offshoring en outsourcing.

1. Inleiding

In de afgelopen periode verschijnen er steeds meer berichten over het verplaatsen van werk vanuit West-Europa en de Verenigde Staten naar Midden- en Oost-Europa en Azië. In de Verenigde Staten woedt al enige jaren een heftige maatschappelijke discussie over outsourcing en tijdens de presidentsverkiezingen in 2004 werd het zelfs een *hot issue*. Bij het referendum in Frankrijk over de Europese grondwet is de onrust over dit thema één van de motieven geweest om “nee” te stemmen.

Ook in Nederland is sprake van het verplaatsen van werk naar het buitenland. Een groot deel van de Nederlandse bevolking verwacht negatieve effecten van deze ontwikkeling. Zo maakt 78 procent zich zorgen over het verdwijnen van banen naar het lagelonenlanden.¹

Grofweg genomen zijn er momenteel drie vormen van verplaatsing te onderscheiden: offshoring, outsourcing en offshore outsourcing. Offshoring is de verplaatsing van activiteiten naar het buitenland die in eigen beheer worden uitgevoerd. Bij outsourcing wordt het werk uitgevoerd/uitbesteed door derden. Dat kan in eigen land of in het buitenland. In dat laatste geval spreekt men over *offshore outsourcing*. Voor werknemers wier baan naar het buitenland verdwijnt, is het definitieverschil irrelevant: ze zijn hun baan kwijt.

Deze nota laat binnenlandse uitbesteding buiten beschouwing: met deze vorm van reorganisatie is inmiddels de nodige ervaring opgedaan. Er wordt ook geen aandacht besteed aan de toenemende arbeidsmigratie: kort gezegd gaat deze nota over het verdwijnen van werk uit Nederland en niet over werknemers, die ons land binnenkomen.

Het verdwijnen van het werk naar lagelonenlanden is niet nieuw. De werkgelegenheid/arbeidsmarkt is constant in beweging. In de zeventiger jaren verdween bijv. vrijwel de gehele textiel- en schoenindustrie uit Nederland. Sinds de negentiger jaren is een deel van de maakindustrie uit Nederland verplaatst naar het buitenland. Veel in het nieuws was het verdwijnen van onze nationale trots, de scheepsbouw. In de hype om ‘slanke organisaties’ te creëren, werd er ook binnen Nederland zelf veel werk uitbesteed en ondergebracht in sectoren met slechtere arbeidsvoorwaarden.²

De laatste jaren vindt er een forse verschuiving plaats van ICT-activiteiten naar het buitenland. Maar daartoe blijft de verplaatsing niet beperkt. Waar het fenomeen in het verleden in een beperkt aantal sectoren voorkwam, breidt het zich nu als een olievlek uit naar vrijwel alle sectoren.³ Bovendien lijken verschuivingen steeds sneller plaats te vinden.

Opvallend is dat er sterk uiteenlopende voorspellingen circuleren over de verschuiving van werkgelegenheid wereldwijd en de mogelijke gevolgen.

Onduidelijk is wat er op dit moment precies aan de hand is. Is er sprake van een ‘normale’ verschuiving in de werkgelegenheid, wat is de omvang, welke sectoren betreft het, komt er werkgelegenheid voor terug, wat zijn gevolgen voor werknemers? Is het zelfs mogelijk dat de economische structuur van Nederland fundamenteel wijzigt? Bijvoorbeeld omdat essentiële onderdelen van de economie verdwijnen, waardoor ook andere delen noodgedwongen moeten verplaatsen of verdwijnen? Vragen die oprijzen, en die nog maar ten dele beantwoord kunnen worden. In deze notitie wordt een aanzet gegeven.

Het bevorderen van werkzekerheid staat momenteel hoog op de FNV agenda. Uit de recente ledenpeiling in het kader van het arbeidsvoorwaardenbeleid 2006 blijkt dat leden ‘het veilig stellen van werkgelegenheid’ het allerbelangrijkste vinden, zelfs belangrijker dan de looneis. De vraag die in deze notitie wordt behandeld is in hoeverre offshoring en outsourcing een bedreiging vormen voor de werkzekerheid. De FNV acht het van belang om de komende tijd deze vraag te blijven onderzoeken, de ontwikkelingen kritisch te volgen en waar nodig maatregelen te nemen om problemen nu of op de langere termijn te voorkomen.

2. Stand van zaken op grond van onderzoeksresultaten

¹ Onderzoek www.21minuten.nl, initiatief van kabinet-Balkenende.

² Zie ‘In de kern: bedrijven aan de slanke lijn’ van Wim Sprenger, uitgave FNV 1995.

³ Aldus staatssecretaris Van Gennip (CDA) in het Financieel dagblad, 1-2-2005. Zij is overigens van mening dat deze ontwikkeling positief is voor onze economie en uitsluitend negatief voor individuele werknemers, geheel in lijn met het verderop geciteerde CPB-rapport.

In deze paragraaf worden de conclusies van recente onderzoeksrapporten beknopt weergegeven. In Deel III Achtergrondinformatie wordt dieper op het onderzoek ingegaan en worden de effecten in verschillende sectoren beschreven.

Voor de Nederlandse situatie heeft het Ministerie van Economische Zaken in 2004 een tweetal onderzoeken laten uitvoeren. Bureau Berenschot onderzocht de aard, omvang en motieven van het uitplaatsen van activiteiten door in Nederland gevestigde bedrijven. Het CPB heeft onderzoek gedaan naar de macro-economische effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland voor Nederland.

Beide onderzoeken zijn verwerkt in het rapport 'Visie op verplaatsing' van EZ, januari 2005.

Het onderzoek van Berenschot is op dit moment een van de weinige onderzoeken naar de Nederlandse situatie dat meerdere sectoren beslaat. Berenschot deed onderzoek bij bedrijven in twaalf sectoren: ICT, banken en verzekeringen, vervoer en verschillende industriële sectoren. In de bouw, handel, non-profit en overige dienstverlening is geen onderzoek gedaan.

De meeste andere onderzoeken beperken zich tot de ICT-sector. Zo heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) op aandringen van FNV Bondgenoten de gevolgen van offshoring in de ICT-sector voor 'Nederland Kennisland' onderzocht. Dit onderzoek is uitgevoerd door Regioplan.

Het UNI Europa (Union Network International)-verband onderzoekt via het tweejarig project MOOS (Making Offshore Outsourcing Sustainable) de ontwikkelingen, met als doel een vakbondsantwoord op de veranderingen in de ICT-sector te vinden. FNV Bondgenoten is daarbij betrokken in de persoon van Carla Kiburg. In het voorjaar van 2005 zijn de bonden in de BAR-Arbeid verzocht om medewerking te verlenen aan dit onderzoek.

Berenschot stelt dat de meeste verplaatsingen naar het buitenland (58%) in eigen beheer plaatsvinden (offshoring). Bij outsourcing wordt het werk uitgevoerd/uitbesteed door derden. Voor een deel vindt dit plaats in eigen land (19%). De combinatie uitbesteding in een ander, lagelonenland (offshore outsourcing) komt iets vaker voor (23%)⁴.

Uit verschillende berekeningen blijkt dat in de periode 2001-2004 het aandeel van het baanverlies als gevolg van outsourcing/offshoring, ongeveer 10% is van het totaal aantal ontslagen. Inmiddels zijn er signalen dat de verplaatsing van werk naar het buitenland sterk toeneemt. Probleem is dat er geen vergelijkbaar recent onderzoek beschikbaar is.

Uit het onderzoek blijkt dat de verplaatsingsactiviteiten per sector verschillend zijn en sterk afhankelijk van het type werk en het type bedrijf. Zo nemen de verplaatsing van ICT activiteiten (in diverse sectoren) sinds 2003 sterk toe. Bij de grote sectoren machinebouw/electro, basismetaal, chemie en in de kleinere textiel en papierindustrie speelt verplaatsing al langere tijd en neemt het nog steeds sterk toe. Bij banken en verzekeringen, voedings- en genotsmiddelen, drukkerijen en de sector vervoer is al enige tijd sprake van verplaatsing. Alleen bij post en telecom speelt volgens Berenschot verplaatsing t/m 2003 nauwelijks een rol.

Tweederde van de bedrijven verplaatst activiteiten naar lagelonenlanden, waarbij Midden- en Oost-Europa de meest genoemde regio (52%) is. Verplaatsing naar deze regio is sterk toegenomen na de uitbreiding van de EU. Verplaatsingen naar hogelonenlanden in West- en Zuid Europa komt daarna het meest voor (42%). Voordelen die hier gezocht worden zijn kostenbesparing op productielocaties, transport, belastingen, lagere milieukosten. De derde regio die genoemd wordt is Azië, met name China (16%) en India (11%). Dit zijn cijfers uit 2001-2003. Of verplaatsing naar Azië sindsdien relatief toeneemt, zoals op grond van krantenberichten het geval lijkt te zijn, is nog niet met vergelijkbare cijfers te onderbouwen.

Welke arbeid wordt verplaatst en wie treft het? Aanvankelijk vooral laaggeschoolde productiewerk (45%), maar daarna ook hoger geschoolde productiewerk (16%), verkoop en marketing (16%) en R&D (8%). Het RWI stelt dat de effecten van offshoring in hoge mate worden bepaald door externe factoren zoals het algemeen economisch klimaat. Voor de werkgelegenheid van individuele ICT'ers kan offshoring echter een bedreiging zijn.

⁴ 'Visie op verplaatsing', rapport EZ januari 2005, p.3. Opgemerkt wordt dat dit onderzoek zich concentreert op vervangingsinvesteringen, al is in de praktijk het onderscheid tussen vervangings- en uitbreidingsinvesteringen niet altijd scherp te maken.

Een belangrijke ontwikkeling is de groei van Business Process Outsourcing (BPO), waarbij een ander bedrijf de complete bedrijfsprocessen van organisatie overneemt.⁵ Voorbeelden van uitbestede bedrijfsprocessen: ICT, personeelszaken, loonadministratie, inkoop, verkoop, orderadministratie, boekhouding. Waar de lopende band arbeidsdeling op productniveau teweeg bracht, zorgt BPO voor arbeidsdeling op bedrijfsniveau.⁶ De impact van deze ontwikkeling valt op dit moment nog niet in te schatten.

Het CPB erkent dat door verplaatsing van bedrijfsactiviteiten Nederlandse werknemers hun baan kunnen verliezen en dat het vinden van ander werk met name voor laaggeschoolde werknemers niet gemakkelijk zal zijn. Door verdergaande internationale specialisatie kan de positie van laaggeschoolde werknemers structureel verder verzwakken. Op regionaal niveau kunnen de effecten van verplaatsing relatief groot zijn. Het CPB vermeldt dat er diverse enquêtes en studies verricht zijn naar de omvang van offshoring en dat de bandbreedte van de enquêteresultaten fors varieert, sommige enquêtes schetsen een somber beeld, andere zijn positiever. Misschien overdrijven bedrijven de plannen tot verplaatsing wel uit ontevredenheid met het overheidsbeleid, aldus het CPB. Alles bij elkaar concludeert het CPB dat de nadelen van verplaatsing bescheiden zijn zodat er geen aanvullend overheidsbeleid nodig is.

Berenschot concludeert, dat de balans van werk dat verdwijnt en werk dat ervoor in de plaats komt, negatief is. Berenschot stelt ook, dat er toename is van het aantal sectoren, het aantal bedrijven en de gemiddelde omvang van het aantal fte dat wordt verplaatst.⁷ Langetermijneffecten vaststellen is niet zo eenvoudig, maar zeker lijkt in ieder geval dat er, om voldoende vervangende werkgelegenheid te kunnen genereren, een duidelijke omslag nodig is naar kennisindustrie c.q. kenniseconomie. Voorwaarde is dat de meest essentiële kennisclusters voldoende substantie behouden, zowel qua omvang als qua kennisniveau. En het vergt inventief ondernemerschap van bedrijven en sociale partners.

Het Ministerie van Economische Zaken neemt vervolgens de positieve visie over en stelt dat alle ophef over nadelige gevolgen van outsourcing/offshoring en de noodzaak om daar beleid op te ontwikkelen, onterecht is.

3. Wat zijn motieven voor werkgevers en komen de verwachtingen uit?

Bij de vraag naar nut en noodzaak van offshoring/outsourcing, is het van belang meer zicht te krijgen op de voor- en nadelen op ondernemingsniveau. Als motieven worden onder meer genoemd: structurele kostenverlaging, benutten kostenverschillen, marktoverwegingen, gebrek aan capaciteit en kwaliteit van Nederlandse werknemers (met name in de ICT), afdwingen slechtere arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in het westen, tekort aan arbeidskrachten, winstmaximalisatie, meegaan met hypes en onvrede over het investeringsklimaat. Mismanagement is ook een van de oorzaken van verplaatsing. De motieven worden in Deel III Achtergrondinformatie nader toegelicht.

De afgelopen tijd zijn er uiteenlopende ervaringen opgedaan met offshoring/outsourcing. Er gaat veel geld in om en er zijn successen en mislukkingen te melden. Als nadelen van outsourcing/offshoring voor werkgevers worden in de onderzoeken en andere publicaties genoemd⁸: tegenvallende kostenbesparing, minder schaalvoordeel, ontevredenheid over de kwaliteit van werknemers en infrastructuur in het vestigingsland, problemen bij transport en communicatie, complexe afstemming van productieprocessen, verschillen in regelgeving per land en onrust in offshorend bedrijf.

Effect is dat het aantal annuleringen van opdrachten voor offshoring/outsourcingstrajecten in sommige sectoren tussen de 50 en 75% ligt. Onderzoek naar de werkelijke resultaten met offshoring/outsourcing betreffen vooral de situatie in de VS, waar men eerder met offshoring/outsourcing is begonnen en al meer ervaring heeft opgedaan. Zo geeft bijvoorbeeld het onderzoek van McKinsey naar verplaatsing van productie van Californië naar Azië in een aantal sectoren het volgende beeld. Kleding: schatting besparing 50%, feitelijk 30%. Plastics: schatting 21%, feitelijk 13%. High technology: schatting 2,6%, feitelijk 1,8%.⁹ Voor de Nederlandse situatie heeft naar schatting

⁵ Er zijn grofweg drie businessmodellen te onderscheiden: het inrichten van een shared service center, de afsplitsing van processen door een spin-off, de outsourcing van processen aan een externe leverancier. Zie artikel 'Ontvlechting van de onderneming' van prof. H. Volberda en drs. C. Heemskerk in 'Tijdschrift voor management en organisatie', maart-april 2005.

⁶ 'People planet profit', volume 3 spring 2005

⁷ Berenschot, p.3

⁸ In het eerdergenoemde Berenschot-onderzoek wordt vrij veel aandacht beteed aan motieven, randvoorwaarden en belemmeringen. Paragraaf 2.

⁹ 'Wanneer offshoring naar verre landen duur is', Management Executive, maart/april 2005

20% van de bedrijven die activiteiten hebben verplaatst naar het buitenland, niet de gewenste besparingen gerealiseerd. 12% heeft vervolgens de activiteiten weer teruggehaald.¹⁰

4. Conclusies op grond van onderzoeksresultaten

De vraag is, hoe geldig de conclusies zijn die het CPB uit zijn onderzoek trekt. Belangrijkste argument van het CPB om negatieve uitkomsten van de enquêtes met een korrel zout te nemen, is het feit dat uit de statistieken blijkt dat de directe investeringen van Nederlandse bedrijven in Oost-Europa en Azië beperkt van omvang zijn. Maar Berenschot stelt dat de omvang van investeringen in het buitenland geen goede indicator is voor verplaatsingen, omdat de landen waarin het meest wordt geïnvesteerd, niet de landen zijn waar het meeste werk naartoe verplaatst wordt.¹¹ Het onderzoek van Berenschot laat duidelijk zien dat er over de hele linie sprake is van een toename van verplaatsing van werk naar het buitenland. Overigens is ook de reikwijdte van dat onderzoek beperkt, zo geeft het geen beeld van de gevolgen voor werkgelegenheid bij toeleveranciers, transporteurs en andere onderdelen van de keten.

Ook al lijkt het kwantitatieve baanverlies tot 2004 wel mee te vallen, de wereld staat niet stil. Zo is er in 2005 sprake van een snelle toename van offshoring / outsourcing in de banken en verzekeringssector. Een paar maanden de kranten volgen levert voldoende aanwijzingen op om alert te zijn. Vanuit diverse hoeken worden voorspellingen gedaan dat outsourcing/offshoring in de komende tijd negatieve gevolgen heeft voor de werkgelegenheid. (Zie deel IV recente ontwikkelingen)

Het lijkt erop dat ontwikkelingen in de ICT-sector als voorloper gezien kunnen worden van andere sectoren, elke sector en elk bedrijf heeft tegenwoordig ICT-activiteiten. Maar het beperkt zich niet alleen tot ICT activiteiten. Alle werkzaamheden die geen fysieke aanwezigheid vergen en door een draad kunnen, zijn potentieel verplaatsbaar.

Wat het verlies van bepaalde onderdelen van economische sectoren op den duur kwalitatief betekent voor de samenstelling van de werkgelegenheid en voor de potenties voor economische vernieuwing, is hier niet verder uitgewerkt. Als R&D en ontwikkelwerk verdwijnt, heeft dat een grotere impact dan wanneer alleen productiewerk verdwijnt. Voor het goed functioneren van een R&D afdeling is de fysieke nabijheid van productie een *must*. De deskundigen verschillen van mening over de vraag waar de kritische grenzen liggen, maar dat er een zeker potentieel aanwezig moet blijven om specifieke productie, communicatie en dienstverlening in Nederland te kunnen blijven behouden, is buiten kijf. Anders wordt de verplaatsing van werk de bijl aan de wortel van de kenniseconomie in Nederland en in Europa.

De FNV is van mening dat deze onderzoeken, en daarmee ook het rapport van EZ, niet overtuigend aantonen dat er weinig of geen gevolgen zijn voor de structurele werkgelegenheid in Nederland. De relatieve zorgeloosheid over het effect van offshoring/outsourcing die spreekt uit het rapport van EZ, lijkt dan ook meer ingegeven door het vaste geloof in de neoliberale economische politiek, dan door inzicht in de feitelijke gegevens die uit het onderzoek naar voren komen.

Het mag er dan tot 2004 op lijken dat de macro-economische effecten van de verplaatsing beperkt zijn doordat de balans van de verschuivingen nog beperkt negatief is. Er worden echter veel laagwaardige banen met weinig toegevoegde waarde ingeruild tegen een kleiner aantal hoogwaardige banen met veel toegevoegde waarde, althans dat laatste wordt verondersteld (is niet aangetoond). Het is de vraag hoe lang die switch nog slaagt in dit onderwijs- en research-arme klimaat. Daarnaast veronderstelt het een klimaat van inventief ondernemerschap, niet alleen van bedrijven en sociale partners, maar ook van kenniscentra als universiteiten.

Het feit dat zoveel verplaatsingen niet de verwachte resultaten opleveren is ronduit teleurstellend. Oorzaak van verplaatsing is vaak mismanagement. In plaats van investeren in kennis en innovatie, kiest men de makkelijkere weg van outsourcing/offshoring. Als dat ook mislukt, blijven er alleen nog verliezers over.

Een belangrijke vraag is, wat de sociale gevolgen en de maatschappelijke kosten op de middellange termijn worden van de groep werklozen die niet herplaatsbaar is. Het is immers vrijwel zeker dat de eventuele nieuwe banen niet zonder meer toegankelijk zijn voor de werknemers die hun baan hebben verloren.

Vast staat dat offshoring/outsourcing verregaande negatieve gevolgen heeft voor individuele werknemers. Onduidelijk is, wat de consequenties zijn van de verdergaande globalisering en alle nog komende technologische ontwikkelingen. Door de deskundigen wordt maar al te vaak gesuggereerd dat wij slechts aan het begin van alle veranderingen staan.

¹⁰ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004 - inhoudsopgave.

¹¹ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p.13

Voor de FNV reden te meer om alert te zijn op deze specifieke vorm van bedrijfsreorganisatie. Maar ook om anticiperend op deze trend een eigen visie te ontwikkelen en voorstellen te doen voor concrete maatregelen.

5. Voorstel voor een FNV-visie op verplaatsing van werk

Een eerste aanzet tot het ontwikkelen van een FNV-visie richt zich op zes aspecten.

5.1 Niet tegen houden, maar nut en noodzaak beoordelen ingebed in lange termijn plan.

- De FNV denkt dat het tegenhouden van outsourcing/offshoring niet wenselijk en haalbaar is. Ondanks de veelal nadelige gevolgen voor de getroffen werknemers in Nederland, wil de FNV een open oog houden voor de mogelijkheden en kansen die deze ontwikkeling op termijn - zowel voor de westerse wereld als voor lagelonenlanden - zou kunnen bieden. Wel is de FNV van mening dat er grenzen en randvoorwaarden aan de verplaatsing van werk naar het buitenland moeten worden gesteld.
- Elke verplaatsing van werk moet op nut en noodzaak onderzocht worden. Zeker in tijden van grote werkloosheid is ons land niet gebaat bij verplaatsing van werk. Alle voor- en nadelen moeten gewogen worden op efficiency en effectiviteit voor de korte én de lange termijn. Rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt/demografische ontwikkelingen. Geen kortzichtigheid, maar een perspectiefvolle langetermijnstrategie gericht op duurzame ontwikkeling.¹²
- De FNV wil ondernemingen stimuleren verder vooruit te kijken. Bij veel bedrijven komt de ontwikkeling van de lange termijnvisie nauwelijks uit de verf. Naar opvatting van de FNV kunnen veel problemen voorkomen worden door tijdig te anticiperen op ontwikkelingen in de markt enerzijds en voorspellingen ten aanzien van de arbeidsmarkt anderzijds. Regelmatig overleg met vakbond en/of OR over de continuïteit van de werkgelegenheid levert een bijdrage aan het goed functioneren van de organisatie. Daarbij zou de vakbond meer gezien moeten worden als “stakeholder” in plaats van als tegenstander. Transparantie van het bedrijfsbeleid biedt de mogelijkheid om tijdig te anticiperen op de verplaatsing van werk en ander werk voor betrokkenen te zoeken. De FNV wil de zeggenschap van werknemers op het totale bedrijfsbeleid via afspraken - en zonodig daarbij aansluitend advies - vergroten^{13 14}

5.2 Gezonde balans winstmaximalisatie versus gevolgen voor maatschappij en specifieke groepen.

- Er moeten grenzen worden gesteld aan verplaatsingen met als doel het verhogen van winsten ten gunste van de aandeelhouders, terwijl anderzijds financiële lasten ten gevolge van het verdwijnen van werkgelegenheid op de maatschappij worden afgewenteld. De FNV vindt dat werkgevers verantwoordelijk zijn voor de sociale en maatschappelijke gevolgen van verplaatsing van werk. Dit veronderstelt een eerlijke en transparante afweging van wat nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering (investeringen in het bedrijf) en welke revenuen ten goede kunnen komen aan de aandeelhouders. (Voldoende om waar nodig nieuw kapitaal aan te trekken.) Eenzijdig focussen op aandeelhouders die snel willen “cashen” staat veelal haaks op duurzame economische ontwikkeling.
- Aantasting van de werkgelegenheid in een land (in brede zin of voor specifieke groepen) kan vergaande gevolgen hebben voor de politieke ontwikkeling in dat land. Werkloosheid (en de daarmee gepaard gaande inkomensdaling) is door de geschiedenis heen regelmatig een van de oorzaken geweest van groeiende onvrede, politieke instabiliteit en uiteindelijk ondemocratische fascistoïde regeringsvormen. De FNV vindt dat alle betrokken partijen hun verantwoordelijkheid op dit punt dienen te nemen.
- Outsourcing en offshoring hebben een negatieve invloed op het milieu. Over het algemeen zal de belasting door transport toenemen, doordat de afzetmarkten voorlopig vooral in “het westen” blijven. Soms wordt er dichter bij grondstoffen geproduceerd. Maar vaak stellen lagelonenlanden minder hoge eisen met betrekking

¹² Ook zien we Amerikaanse elementen de Nederlandse arbeidsverhoudingen binnensluipen. Zo gaat in alle multinationale ondernemingen het belang van aandeelhouders voor op het belang van de werknemers, en gaat kortetermijwinst voor duurzame groei. FNV congresnota, mei 2005, p.5

¹³ FNV congresnota, p.17

¹⁴ Werknemers, ondernemingsraden en vakbonden zien naast de risico's over het algemeen ook de kansen.

De laatstgenoemden verzetten zich in de regel nog niet erg hard tegen offshoring. Men wil vooral bij het proces betrokken blijven en men opereert niet alleen vanuit het directe werknemersbelang, maar ook vanuit een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

tot milieubescherming, waardoor de vervuiling lokaal en mondiaal toeneemt.¹⁵ In feite worden ook de milieuproblemen uitbesteed, wetende dat er minder geld beschikbaar is om elders aan oplossingen te werken. De FNV pleit voor duurzame economische ontwikkelingen niet alleen in eigen land.

5.3 Versterken concurrentiepositie door kennisontwikkeling en innovatie en niet via verslechtering van arbeidsvoorwaarden.

- Concurrentie op de kosten met lagelonenlanden is onbegonnen werk en onwenselijk. De verschillen lopen van enkele tientallen procenten tot soms zelfs 90%. Het kan niet de bedoeling zijn dat Nederland met arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden streeft naar het niveau van 100 jaar geleden. Dit zou van te grote, ongewenste, invloed zijn op consumptie en welvaartsniveau, op arbeidsmotivatie en arbeidsproductiviteit en daarmee op de economische groei.
- De concurrentiepositie van Nederland kan volgens de FNV beter worden versterkt door daadwerkelijk te investeren in de kenniseconomie, waarbij een 'leven lang leren' centraal staat. In deze kenniseconomie moet voorkomen worden dat bedrijven werknemers dumpen en nieuwe hoger opgeleide werknemers aannemen, zonder dat eerst geprobeerd is de zittende werknemers kwalificeren. Concurrentie op kwaliteit zal in de komende jaren een van de manieren worden om als economie te overleven. In een kenniseconomie is naast kennisontwikkeling ook kennisexport van belang, het Nederlandse bedrijfsleven doet daar nog te weinig aan.¹⁶
- Als productiviteitsverhoging nodig is voor de verbetering van de concurrentiepositie moet dit vooral gebeuren door slimmer werken en niet door het opjagen van werknemers of verlenging van de werktijd.¹⁷
- De FNV laat zich niet onder druk zetten door de dreiging van verplaatsing om de arbeidsvoorwaarden te verslechteren. Beheerste loonkosten zijn bespreekbaar¹⁸, maar uitsluitend in ruil voor investeringen (zoals scholing) in werknemers leidend tot vergroting werkzekerheid. De loonruimte moet controleerbaar benut worden voor verbetering van het arbeidsmarktperspectief van werknemers.
- Het Nederlandse bedrijfsleven heeft veel te weinig aandacht voor innovatie.¹⁹ Uit CBS-cijfers blijkt dat slechts 20% van alle Nederlandse bedrijven bezig is met het vernieuwen van producten, diensten of processen. Vijf jaar geleden was dat nog 34%. Dat valt gezien de periode van economische teruggang misschien nog mee, maar moet zeker niet verder teruglopen. Het is van belang om de balans op te maken welke kwaliteiten Nederland in huis heeft (bijv. op het vlak van watermanagement en milieutechnologie) en hoe deze de komende tijd benut kunnen worden om onze economie te versterken. Het door de regering ingestelde innovatieplatform boekt tot nu toe weinig resultaat.²⁰ Verder worden de mogelijkheden tot creatieve productie/ontwerp te weinig benut. Het risico is groot dat de kansen die outsourcing/offshoring bieden om onze economie te versterken, door zowel bedrijfsleven als kabinet onvoldoende worden benut.^{21 22}

¹⁵ Zolang in het cijfer van de economische groei geen rekening wordt gehouden met de belasting van het milieu, duidt dit groeicijfer op een kortzichtige benadering, waarvoor op termijn mogelijk een hoge prijs moet worden betaald.

¹⁶ Kansen liggen bijv. in midden en Oost-Europa maar ook Azië, waar sommige Nederlandse firma's ook al IT-producten en -diensten leveren. Baan is ooit begonnen haar software in India te laten bouwen, en is later haar producten in dat land gaan verkopen. LogicaCMG is met succes bezig haar diensten op het gebied van mobiele communicatie in China op de markt te brengen.

¹⁷ Volgens het CPB kan Nederland concurreren met lagelonenlanden. De hoge lonen in Nederland worden goedgehaakt door een hoge productiviteit. Onze productiviteit per uur behoort nog steeds tot een der hoogste. Ook in 2004 steeg de arbeidsproductiviteit sterk (in de marktsector 3,5%) aldus RWI Arbeidsmarktanalyse 2005 p.6.

¹⁸ Vraag is, in hoeverre loonkosten doorslaggevend zijn. Onderzoek laat zien dat het belang van directe arbeidskosten snel terugloopt. Vaak betreft het slechts 7 tot 15% van de totaalkosten van producten. Salarissen van werknemers zijn niet de meest kritieke beslissende factor in de economische prestaties van ondernemingen. Ronald Ritter/Robert Sternfels, McKinsey & Co, VS. Artikel in Management Executive, maart/april 2005.

¹⁹ In Nederland wordt niet onderkend dat het vertrek van werkgelegenheid alleen kan worden gecompenseerd door krachtige innovatie. Het bedrijfsleven zelf schiet te kort, maar ook de overheid. Sander van 't Noordende, directeur Accenture Nederland, een van de grootste aanbieders van outsourcing ter wereld. Het Financieele Dagblad 29-03-2004.

²⁰ Volgens Hubert Ramperstad, directievoorzitter TPS international, doet het innovatie platform van Balkenende veel te weinig. Hij is blij met de dreiging van Harry Hendrik, directeur Philips-Nederland om het investeringsbeleid van Philips te wijzigen als het kabinet geen extra geld uittrekt voor versterking van de kennisinfrastructuur. Computable, februari 2005.

²¹ Het RWI stelt: op macroniveau kan offshoring leiden tot een betere concurrentiepositie en innovatiekracht van Nederlandse ICT-bedrijven, een economische impuls voor de ICT-sector, een verbetering van de economische structuur in Nederland, et cetera. Een risico is echter dat de ICT-sector en de Nederlandse economie niet voldoende gebruik maken van de potentiële voordelen van offshoring en alleen handelen vanuit een defensieve opstelling.

²² Als arbeid verrichten op afstand goedkoper is, moet men zich daar niet tegen verzetten. Het antwoord op offshoring en outsourcing zit niet in het krampachtig de lonen onder druk zetten, maar in het ontwikkelen van technologieën die IT-klanten in staat stellen om zelf problemen op te lossen. Daarin zit toegevoegde waarde voor de kenniseconomie: automatiseer de

- De kwaliteit van het onderwijs moet middels forse investeringen van overheid én bedrijfsleven verbeterd worden om de benodigde voorwaarden te creëren om uit te groeien naar een kenniseconomie. Het onderwijs moet beter worden afgestemd op de ontwikkelingen in de markt.

5.4 Verbeteren begeleiding individuele werknemers en vergroten van werkzekerheid

- Onder werknemers werkzaam in de betrokken sectoren is de angst groot dat zij hun baan zullen verliezen. De verplaatsing van werk naar het buitenland boezemt meer angst in dan menig beleidsmaker achter een bureau kan vermoeden. Het is zaak om deze angst serieus te nemen. Dat geldt niet alleen voor de vakbeweging, maar ook voor werkgevers en politiek. Onzekerheid maakt mensen behoudend en inflexibel. Met eerlijke, tijdige informatie, betrouwbare begeleiding en garanderende randvoorwaarden zullen de bedreigde werknemers weer sneller het heft in eigen hand nemen en hun weg naar werk zoeken. De FNV pleit voor afspraken, waarbij de getroffen werknemers de stap van ‘werk naar werk’ kunnen maken.
- Herstructurering van de economie kan leiden tot ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten, maar ook tot het inkrimpen of verdwijnen van werkgelegenheid. De lasten kunnen zowel voor de plaatselijke of regionale economie als voor de betrokken werknemers zeer hoog zijn. De nieuwe gecreëerde arbeidsplaatsen gaan niet noodzakelijk naar de werknemers die worden ontslagen, aangezien deze arbeidsplaatsen op een andere locatie worden gecreëerd en/of andere kwalificaties vereisen. Deze ontwikkelingen treffen in het bijzonder de meest kwetsbare lagen van de bevolking, met name laaggeschoolde werknemers. Sommige veranderingen vinden schoksgewijs plaats en hebben ernstige gevolgen voor bepaalde sectoren en/of bepaalde regio's. De FNV is van mening dat in deze gevallen extra maatregelen moeten worden getroffen om de problemen aan te pakken.
- De werking van de arbeidsmarkt moet worden verbeterd, waardoor sneller en beter op veranderingen kan worden geanticipeerd en de transitie van de ene baan naar de andere baan wordt vergemakkelijkt. Verplaatsing van werk kan mogelijk beter worden opgevangen als ook de overstap naar andere sectoren eenvoudiger wordt gemaakt. De FNV heeft een breed pakket aan maatregelen in ontwikkeling waardoor de werkzekerheid van werknemers vergroot kan worden.²³

5.5 Voorkomen uitbuiting in lagelonenlanden

- De FNV vindt dat er sprake is van ketenverantwoordelijkheid van bedrijven ten aanzien van de positie van werknemers in lagelonenlanden. De FNV wil nauw samenwerken in het opzetten en adviseren van zusterorganisaties in lagelonenlanden, om te voorkomen dat werknemers mondiaal tegen elkaar worden uitgespeeld. Vakbonden en ondernemingsraden pleiten voor goede arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en voor vakbondsvrijheid. De FNV zet zich al decennia in voor de verbetering van werk- en levensomstandigheden in de derde wereld. Alleen door voorwaarden te stellen kan verplaatsing van werkgelegenheid een goede vorm van ontwikkelingshulp zijn. Hierbij is ook sprake van eigenbelang. Een rechtvaardiger inkomensverdeling draagt bij aan de vrede en veiligheid in de wereld, levert minder concurrentie op met betrekking tot arbeidskosten en zorgt voor nieuwe afzetmarkten door een stijgende welvaart.²⁴

5.6 Afwegen kansen en risico's op basis van de echte feiten

- De overheid bagatelliseert de trend van outsourcing/offshoring zonder zich op voldoende feiten te baseren. En het bedrijfsleven overschat de kansen op resultaat. Het is van belang de ontwikkelingen actief te volgen en te analyseren. Om erop te kunnen anticiperen met enerzijds voorwaarden te stellen en anderzijds maatregelen door te voeren, opdat de economie van de BV Nederland zich op een gezonde manier kan ontwikkelen. Van alle betrokkenen mag verwacht worden dat zij de gevolgen van verplaatsing van werk naar

automatisering. Aldus topman Klaas Wagenaar van Getronics en Daan Rijsebrij van Cap Gemini Ernst& Young in Het Financieel Dagblad 14-4-04

²³ Zie infosheet FNV Congres over werkzekerheid.

²⁴ FNV Congresnota

het buitenland serieus nemen en bereid zijn om een gezamenlijke visie te ontwikkelen om te zorgen dat er daadwerkelijk werkgelegenheid behouden blijft of wordt gecreëerd. Het is onverstandig om te doen alsof de gevolgen van de ontwikkelingen in Oost-Europa en Azië aan ons land voorbij zullen gaan.

- De voorstanders van outsourcing/offshoring zijn positief over de effecten van verplaatsing naar het buitenland voor de Nederlandse economie. De FNV vindt dat de beoogde positieve resultaten te weinig in beeld worden gebracht en betwijfelt of deze ook daadwerkelijk worden behaald. De voorstanders worden uitgedaagd om aantoonbaar te maken dat outsourcing/offshoring van belang is voor werknemers en voor onze maatschappij.²⁵

6 Bouwstenen voor een werknemersaanpak

Om bovenstaande visie kan handen en voeten te geven, zijn de volgende voorstellen ontwikkeld.²⁶

Vakbonden en werkgevers

6.1. Outsourcing en offshoring op de overlegagenda van het bedrijf.

De FNV heeft het voornemen om regelmatig - minimaal een keer per jaar - overleg te voeren over de stand van de onderneming. Onderwerp: de lange termijnvisie, kansen en bedreigingen in de markt en de mogelijkheden om daar tijdig op te anticiperen. Vast agendapunt zijn plannen tot verplaatsing van werk en activiteiten voor behoud van de werkzekerheid van (individuele) werknemers. Maar ook: innovatie, slimmer werken en kwaliteitsverbetering als middel om de concurrentiepositie te versterken.

De praktijk leert dat informatie vaak niet of onder geheimhouding wordt verstrekt. De FNV pleit voor openheid en het tijdig onderkennen van de consequenties van veranderingen.

De Wet op de ondernemingsraden (artikel 24) biedt de mogelijkheid om tweemaal per jaar overleg te voeren met de bedrijfsleiding, desgewenst in aanwezigheid van commissarissen. Naar verluid kan hiervoor ook de vakbondsbestuurder worden uitgenodigd. Het is zaak om de positie van de werknemerscommissaris beter te benutten.²⁷

6.2. Afsluiten Sociaal beleidskader

Het is van belang om waar mogelijk op voorhand afspraken te maken over de maatregelen in geval van reorganisatie. Als de nood minder hoog is, is de bereidheid om tot bruikbare afspraken te komen mogelijk groter. Gepleit wordt voor een meerjarenafpraak werkgelegenheid. Op het moment dat outsourcing/offshoring in beeld komt, worden twee activiteiten in gang gezet. Direct ingaande maatregelen om mensen alvast geschikt te maken voor een stap naar andere functies en/of werkgever. En het traject om nut en noodzaak vast te stellen.

6.3. Vaststellen nut en noodzaak: efficiencytoets

In geval van reorganisatie waarbij sprake is van outsourcing/offshoring, wordt vooraf vastgesteld wat de oorzaak is. Als er geen financiële noodzaak is, is de verwijtbaarheid van de werkgever voor verlies aan werkgelegenheid groter, wat gevolgen heeft voor de inhoud van het Sociaal Plan.

Vervolgens moet worden vastgesteld of nut en noodzaak van outsourcing/offshoring aanwezig is. Dit zou

²⁵ Het CPB stelt dat veel ontslagen werknemers werk vinden en dat de hogere winsten die bedrijven als gevolg van verplaatsing maken, in lage prijzen resulteren. Maar constateert ook dan dat dat pas na verloop van tijd voelbaar wordt. Het Financieele Dagblad 29-4-2005.

²⁶ Afwegen welk vraagstuk gebaat is bij algemene maatregelen en welk bij een sectorale aanpak. Soms kunnen algemene maatregelen in een bepaalde sector averechts uitpakken.

²⁷ Ondernemingsraden in grote bedrijven hebben het recht om een voordracht te doen voor de werknemerscommissaris. Ondernemingsraden maken van dit recht onvoldoende gebruik. De FNV gaat onderzoeken met welke activiteiten zij een bijdrage gaan leveren aan een beter gebruik van dit recht. FNV congresnota p.18

bijvoorbeeld kunnen door in het OR-adviestraject een efficiencytoets²⁸ in te bouwen.²⁹ Bij de efficiencytoets wordt beoordeeld of outsourcing/offshoring de meest efficiënte oplossing is. Lukt het niet via de OR, dan kan ook de bond er gebruik van maken. Het goed beschrijven van het traject en de afspraken, heeft als voordeel dat bij een eventuele mislukking de evaluatie eenvoudiger is.

(Zie een aanzet tot een checklist in deel III) Inmiddels zijn er voorbeelden bekend waarbij OR en/of vakbond alternatieven hebben aangedragen waarmee werkgelegenheid (voorlopig) is veilig gesteld.

Overwogen moet worden of vakbond/OR zelf een adviesbureau op gebied outsourcing/offshoring inschakelt voor een second opinion. (Lijst met betrouwbare adviesbureaus ontwikkelen.)

6.4. Situatie vestigingslanden³⁰

De FNV wil eisen stellen aan uitvoerende bedrijven in het buitenland. Offshorende ondernemingen hebben ook een verantwoordelijkheid voor de werknemers ver weg. Het gaat dan om het recht van vereniging voor de werknemers, het recht van onderhandeling over arbeidsvoorwaarden, goede werkomstandigheden en beloning die in koopkracht gelijkwaardig is aan hier. In het Sociaal plan in Nederland kunnen daar afspraken over worden gemaakt. Om dat te bewaken wil FNV samenwerken met zusterbonden ter plaatse.

Op het FNV Congres in mei is vastgesteld dat de FNV multinationale ondernemingen blijft monitoren en aanspreken op het sociaal verantwoord ondernemen, op nationaal en internationaal niveau. Ondernemingen moeten de ILO- en OESO-normen onderschrijven. Het afspreken van framework agreements wordt als mogelijk instrument gezien om arbeidsverhoudingen bij internationale ondernemingen of sectoren te reguleren. Raamwerkovereenkomsten bevatten afspraken over arbeidsverhoudingen. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen is hierbij een belangrijk thema, waarbij de ketenverantwoordelijkheid centraal staat.

Als ondergrens dienen de ILO-normen te worden gehandhaafd. Het IVVV heeft een modelcode ontwikkeld, die FNV Bondgenoten wil gaan gebruiken.³¹ Cruciaal is daarbij hoe het toezicht op de naleving moet worden vormgegeven. Er is momenteel een organisatie actief (SA 8000), die bedrijven audit op sociale activiteiten. De FNV Bondgenoten overweegt deze taak zelf te gaan uitvoeren.

Vakbonden en Ondernemingsraden

6.5. De voortekenen tijdig signaleren

Kunnen wij de ervaringskennis over de aanloop naar het offshoringsproces beter benutten?

Veelal wordt voorafgaand aan grootschaliger offshoring ervaring opgedaan met kleinere losstaande projecten en pilots. Multinationals houden het heft eerder in eigen hand door zelf vestigingen in lage lonenlanden te openen. Ook worden gespecialiseerde outsourcingbureaus ingeschakeld. Deze nemen daarbij soms delen van het personeel over.³²

Het is van belang om een checklist te maken met vragen, die gebruikt kan worden om verplaatsing van werk tijdig op te sporen. (Zie deel III - 7 Aanzet tot checklist)

6.6. Positie OR en EOR benutten

Als gevolg van de globalisering ontstaat er in steeds meer bedrijven een bedrijfsdemocratisch tekort. De besluitvorming internationaliseert, maar de inspraak blijft nationaal. De FNV wil juist de bevoegdheden van

²⁸ De efficiencytoets wordt op dit moment nader geconcretiseerd door FNV Bondgenoten. Zie ook het handboek Sociaal Plan (2.1), juli 2005 van FNV Bondgenoten.

²⁹ De FNV bepleit dat ondernemingsraden een onderzoeksbudget krijgen waar zij over kunnen beslissen. Dit budget kan benut worden om expertise in te huren om voornemens van de bedrijfsleiding beter te kunnen beoordelen, bijvoorbeeld in geval van fusie, overname, outsourcing, offshoring, etc. FNV congresnota p.18

³⁰ Het onderzoek van het RWI geeft aan dat offshoring een positief effect heeft op economie, werkgelegenheid, infrastructuur en onderwijsstelsel van de ontvangende landen. Deze voordelen zullen niet beperkt blijven tot de lokale ICT-sector. Risico's zijn gelegen in slechtere arbeidsomstandigheden dan in het westen gebruikelijk zijn en in uitbuiting van werknemers. Verder kan de belangstelling van buitenlandse investeerders in een specifiek land verschuiven. Tussen lagelonenlanden onderling ontstaat een concurrentie op kosten. Dit kan met name negatieve effecten hebben op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden van de lokale ICT-werkers.

³¹ FNV Bondgenoten en FNV Mondiaal werken momenteel aan een nadere uitwerking.

³² RWI rapport Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen? 2005

de (E)OR uitbreiden om zo het evenwicht tussen werkgevers en werknemers te herstellen. De FNV zoekt een manier waarop de EOR versterkt kan worden. De EOR-richtlijn, ook in haar nieuwe versie die in de loop van 2005 vastgesteld zal worden, geeft niet de middelen om de strategieën van multinationals te beïnvloeden. De FNV moet de EOR als een interventiekanaal gebruiken om aanvullende afspraken met werkgevers te maken over bijvoorbeeld de arbeidsverhoudingen, werkgelegenheid en de negatieve effecten van de globalisering.³³

6.7. Netwerk bouwen

Het is van belang om een netwerk aan contacten met ondernemingsraden en vakbonden te organiseren in de totale keten van de onderneming. Onderzocht moet worden waar de beslissingen vallen en wat de beste plek is om resultaten te boeken in het overleg. Bij de voorbereiding op overleg met de directies in andere landen is begrip van andere culturen en gevoeligheden een belangrijk item.

6.8. Verzet/actiemiddelen

In 2005 zijn een aantal concrete vakbondsacties georganiseerd met als doel de schade van outsourcing/offshoring voor werknemers zoveel mogelijk te beperken. (Bijv. bij Philips, Enci, Atos, Avebe, ING, Unilever, maar ook bedrijfsbezettingen en gijzelingen in België.) De acties waren verschillend van opzet en karakter. Het is van belang om deze acties te evalueren en te beoordelen welke resultaten er mee zijn geboekt, en of dat duurzame resultaten zijn of slechts 'uitstel van executie'. Wat kon er bij een uitstel extra gedaan worden aan employability van werknemers?

6.9. Deskundigheidsbevordering

Te denken valt aan: werkconferenties/studiedagen met bestuurders, kaderleden en externen; voorlichting kaderleden en OR-leden. Verder werkt het project MOOS (zie pagina 6) aan nieuw onderzoek, een website met OTracker, een offshore management handboek en workshops.

Verantwoordelijkheid werkgevers

6.10. Schatplichtig in Nederland

Zeker waar bij verplaatsing van werk naar het buitenland sprake is van winstmaximalisatie, is de werkgever schatplichtig. De kosten voor de werkloosheid worden immers afgewenteld op de hele maatschappij, terwijl het bedrijfsleven profiteert van het uitbesteden van het werk. De vrijkomende gelden moeten opnieuw worden ingezet. Als een investering in werkgelegenheid die voor iedereen zichtbaar resultaat oplevert, waardoor de acceptatie van offshoring/ outsourcing groter wordt. Ook zal bekeken moeten worden hoe de kennis vastgehouden wordt. Voorbeeld: kenniscentrum ceramische industrie

Vervangend werk aanbieden

Als de verplaatsing niet uit nood geboren is valt het ondernemingen te verwijten indien er onvoldoende maatregelen worden genomen voor het overtollige personeel. Dit kan door het 'van werk tot werk' begeleiden van gedupeerde werknemers, door het creëren van vervangende werkgelegenheid, het regelen van omscholing en, als er niets anders mogelijk is, tenminste een financiële compensatie (zie FNV-pakket maatregelen werkzekerheid).

Idee: In het sociaal plan regelen van een volgsysteem voor werknemers die hun baan verliezen: als zij na een bepaalde periode nog zonder werk zijn, nemen niet alleen de verplichtingen van de werknemer tot extra inspanning/flexibiliteit toe, maar ook de verplichtingen van de werkgever.

Verantwoordelijkheid overheid

6.11. Maatregelen overheid

De overheid stopt tot nu toe de kop in het zand. Het is van groot belang om de ontwikkelingen serieus te nemen en een gezamenlijk antwoord te formuleren op dit vraagstuk met politiek, werkgevers en werknemers. Centraal moet staan welke maatregelen er genomen moeten worden om de positie van de BV Nederland te versterken op de wereldmarkt.

Verder lijkt dit kabinet niet voornemens enige maatregel te nemen om voorwaarden aan offshoring/outsourcing te stellen en zeker niet om het te beperken.

³³ FNV congresnota p.18

Toch zou de vraag gesteld moeten worden of een rol van de overheid noodzakelijk is om het proces enigszins bij te sturen. Zeker in het licht van de tegenvallende ervaringen in de VS, is het vraag of de prijs voor onze economie niet te hoog is. Overwogen zou moeten worden om maatregelen te ontwikkelen om groepen werknemers die hun werk verliezen toch te behouden voor de arbeidsmarkt. Mogelijk kan de termijn van overgang worden opgerekt, zodat soepeler kan worden aangesloten op de toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt. Door werknemers niet aan de kant te zetten, maar bij het arbeidsproces betrokken te houden en tijdig om te scholen. Zelfs kan overwogen worden of tijdelijke loonkostensubsidies een beter alternatief zijn mensen aan het werk te houden (in plaats van WW uitbetalen).

Overige ideeën:

- CPB: overheden kunnen direct invloed op de locatie van activiteiten hebben via vennootschapsbelasting, milieunormen en arbeidsvoorwaarden. Het meeste effect wordt verwacht van de vennootschapsbelasting omdat er sprake is van belastingconcurrentie, met name omdat papieren winsten mobiel zijn. Europese coördinatie is wenselijk. Idee is vennootschapsbelasting alleen te verlagen voor bedrijven die investeren in R&D, i.p.v. een generieke verlaging.
- Voorwaarden verbinden aan offshoring/outsourcing in de overheidssector.³⁴
- De overheid kan een bijdrage leveren om de transitie van baan naar baan te vergemakkelijken. Ook zal de overheid het beleid van 'long life learning' beter moeten ondersteunen. Verschuivingen tussen sectoren moeten worden bevorderd, naast een activerend sociale-zekerheidsstelsel is het van belang om belemmeringen op de arbeidsmarkt weg te nemen.³⁵
- Indien werknemers ten gevolge van winstmaximalisatie toch in de WW belanden, zou bekeken moeten worden of werkgevers voor een deel van de kosten kunnen opdraaien.
- Uit onderzoek van de Provincie Utrecht blijkt dat werkgevers een grotere rol van de provincie verwachten in het verbeteren van de infrastructuur en bereikbaarheid, de matching op de arbeidsmarkt, het verminderen van de bureaucratie en het verzorgen van huisvesting.³⁶

6.12. Maatregelen door de EU

De commissie Herstructureren en Werkgelegenheid van de EU heeft voorgesteld de Lissabonstrategie, die is gericht op een sterkere en duurzame groei en het scheppen van meer en betere arbeidsplaatsen, nieuw leven in te blazen. Herstructurering kan leiden tot ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten, maar ook tot het inkrimpen of verdwijnen van werkgelegenheid. De EU pleit voor een goed economisch en sociaal beheer van herstructureren. De EU-commissie stelt onder meer voor om de structuurfondsen (ESF) meer te richten op de doelstellingen van de Lissabon-agenda, stringente toepassing van de concurrentieregels (werknemersvertegenwoordigers kunnen in het kader van de fusieverordening en staatssteunregels gehoord worden), inschakeling van het Europees waarnemingscentrum in Dublin voor analyse van herstructureren/verplaatsing van activiteiten en opnieuw raadplegen van de Europese sociale partners en de Europese ondernemingsraden.³⁷

Het is van belang om in de komende periode in EVV-verband invloed uit te oefenen op het Europees beleid.

Vakbonden en overheid

6.13. Monitoren economische ontwikkelingen

Er wordt gezegd dat er voor de verplaatste werkgelegenheid nieuwe werkgelegenheid terugkomt. Maar is dat werkelijk het geval? Al ruim een jaar voorspellen de Nederlandse Bank, CPB, minister van financiën Zalm en anderen dat de economie weer zal aantrekken, maar tot nu toe zijn de prognoses positiever dan de werkelijke feiten. Bovendien gaan economische groei en werkgelegenheidsgroei niet een op een gelijk op. In oktober 2005 werd bekend dat de werkgelegenheid voor het eerst sinds twintig jaar gekrompen is, zowel in arbeidsjaren als in aantal banen. Opmerkelijk is dat er een verschuiving plaats vindt van voltijds-naar deeltijdwerk. Voorzover er werkgelegenheid bij komt is dat vooral zakelijke dienstverlening, bijv. uitzendarbeid. (CBS)

³⁴ President Bush heeft een wet getekend die in het outsourcen van werk in het kader van Amerikaanse overheidscontracten verbiedt. Het Financieele Dagblad 29-3-2004.

³⁵ RWI rapport Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen? 2005

³⁶ Offshoring: een vergezocht probleem? Onderzoek onder de 100 grootste zakelijke dienstverleners in de provincie Utrecht, uitgevoerd door de Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam, december 2004.

³⁷ COM(2005) 120 definitief van 31.3.2005. Mededeling van de commissie herstructureren en werkgelegenheid.

Opvallend is dat eerdergenoemde analyse geen aandacht besteed aan de verplaatsing van werk naar het buitenland. Het blijft van belang de effecten op de werkgelegenheid te monitoren. En als er nieuwe werkgelegenheid ontstaat, welke werkgelegenheid betreft het dan en voor wie is die toegankelijk? De onderzoeken die tot nu toe beschikbaar zijn, gaan deze vraag uit de weg. Ook worden niet alle sectoren gedekt door de bestaande onderzoeken. Het zicht op wat verdwijnt, is niet volledig. De effecten op toeleveranciers en anderen in de keten worden niet mee gerekend. De vraag is dan ook relevant of er andere, betere onderzoeksmethoden denkbaar zijn dan enquêtes onder bedrijven, waar bijvoorbeeld Berenschot zich op baseert. Gelet op de snelheid van de veranderingen is het van belang om periodiek onderzoek te doen en de vinger aan de pols te houden.

Amsterdam, augustus 2005

III Onderzoeksresultaten en achtergrondinformatie

Vooraf

Deel III gaat dieper in op de onderzoeksresultaten naar aard en omvang per sector, de verwachtingen van werkgevers, onderzoek naar de werkelijke resultaten van outsourcing/offshoring en biedt een bloemlezing voorbeelden uit de praktijk.

1 Stand van zaken offshoring en outsourcing

In de afgelopen periode is zowel in Nederland als in de Verenigde Staten en in Europa onderzoek gedaan naar outsourcing/offshoring. De hier aangehaalde onderzoeken stammen uit 2004 of eerder. In de aanvulling van deze nota (Deel IV recente ontwikkelingen) wordt uit onderzoek van latere datum geciteerd.

Voor de Nederlandse situatie heeft het Ministerie van Economische Zaken in 2004 een tweetal onderzoeken laten uitvoeren. Bureau Berenschot onderzocht de aard, omvang en motieven van het uitplaatsen van activiteiten door in Nederland gevestigde bedrijven. Het CPB heeft onderzoek gedaan naar de macro-economische effecten van verplaatsing van bedrijfsactiviteiten naar het buitenland voor Nederland.

Beide onderzoeken zijn verwerkt in het rapport 'Visie op verplaatsing' van EZ, januari 2005.

Het onderzoek van Berenschot is op dit moment een van de weinige onderzoeken naar de Nederlandse situatie dat meerdere sectoren beslaat. Berenschot deed onderzoek bij bedrijven in twaalf sectoren: ICT, banken en verzekeringen, vervoer en verschillende industriële sectoren. In de bouw, handel, non-profit en overige dienstverlening is geen onderzoek gedaan.

Qua werkgelegenheid zijn de onderzochte sectoren van zeer verschillende omvang. Samen zijn ze goed voor 1,7 miljoen fte van de in totaal 7,1 miljoen fte (cijfers van 2003). In de onderzochte sectoren zijn bedrijven < 20 fte niet onderzocht (0,6 miljoen fte). De respons bij de overige bedrijven in de onderzochte sectoren (1,1 miljoen fte) was 18%. Het onderzoek van Berenschot, verschenen in november 2004, is gebaseerd op opgaven van 2106 bedrijven.

Uit het onderzoek blijkt dat de verplaatsingsactiviteiten per sector verschillend zijn en sterk afhankelijk van het type werk en het type bedrijf. Vestigingen die onderdeel zijn van een buitenlandse multinational, lopen het meeste risico dat werk naar het buitenland wordt verplaatst. Nederlandse bedrijven die in meerdere landen actief zijn, voorzien eveneens verplaatsingen van activiteiten naar een buitenland. Overname van Nederlandse ondernemingen door buitenlandse bedrijven neemt toe. In 2004 werkten 550.000 Nederlandse werknemers voor een buitenlands bedrijf. Vestigingen die onderdeel zijn van een Nederlandse multinational lopen risico. Verder speelt de bedrijfsgrootte een rol: verplaatsing komt het meest voor bij de grotere bedrijven > 200 fte.³⁸ Het onderzoek geeft een beeld tot 2003/2004, inmiddels kan het beeld zijn veranderd. Zo blijken Nederlandse multinationals in 2005 wel degelijk actief bezig met offshore outsourcing. En er is sprake van een toename bij de MKB-bedrijven.

De meeste andere onderzoeken beperken zich tot de ICT-sector.

Op aandringen van FNV Bondgenoten heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) de gevolgen van offshoring in de ICT-sector voor 'Nederland Kennisland' onderzocht. Dit onderzoek is uitgevoerd door Regioplan.

In Europees verband zijn de volgende twee onderzoeken relevant.

Het UNI Europa (Union Network International)-verband onderzoekt via het tweejarig project MOOS (Making Offshore Outsourcing Sustainable) de ontwikkelingen, met als doel een vakbondsantwoord op de veranderingen in de ICT-sector te vinden. FNV Bondgenoten is daarbij betrokken in de persoon van Carla Kiburg. De bonden zijn via de BAR-Arbeid verzocht om medewerking te verlenen aan dit onderzoek.

³⁸ 'Aard, omvang en effecten van verplaatsen bedrijfsactiviteiten naar buitenland', onderzoek in opdracht van EZ uitgevoerd door bureau Berenschot, november 2004, p.6

De studie 'Delocalisation: which challenges for the European economy' van de Europese Commissie geeft een beeld dat verplaatsing van bedrijven goed is voor de economie van de Europese Unie als geheel. Gesteld wordt dat de bedreiging voor de werkgelegenheid, die uitgaat van verplaatsing van werk uit West-Europese landen naar lagelonenlanden, schromelijk wordt overdreven. Het rapport komt grotendeels overeen met het eerdergenoemde onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken³⁹.

Pikant detail is dat de Europese Commissie besloten heeft dit rapport te herschrijven. Het rapport werd van de agenda van een bijeenkomst van ministers van Financiën gehaald, omdat het met name in Frankrijk als politiek te gevoelig werd gezien.⁴⁰

De relevante uitkomsten van de onderzoeken naar de Nederlandse situatie zijn in onderstaande paragrafen opgenomen. Dieper wordt ingegaan op de omvang van de verplaatsing uitgesplitst naar sectoren, maar ook op de aard en bestemming van het verplaatste werk. De lezer die alleen geïnteresseerd is in de conclusies, wordt geadviseerd direct verder te gaan met paragraaf 4.

2 Omvang van de verplaatsing in sectoren

Uit verschillende berekeningen blijkt dat in de periode 2001-2004 het aandeel baanverlies als gevolg van outsourcing/offshoring ongeveer 10% is van het totaal aantal ontslagen. De meeste ontslagen door verplaatsing vielen in de sector machinebouw, electro en transportmiddelen: bijna 9000 fte, dat is 33% van de ontslagen in de sector. Van de totale ontslagen in de chemie zijn naar schatting 2400 fte (30 %) te herleiden tot het verplaatsen van activiteiten. In de textiel-, kleding-, leer- en meubelindustrie vielen ruim 1000 ontslagen als gevolg van outsourcing, dat is in die sectoren 35% van het aantal ontslagen. De 1300 ontslagen in de sector bank- en verzekeringswezen als gevolg van outsourcing, zijn maar 5% van de ontslagen in die sector.

Per sector constateert Berenschot wel verschillen. Bij ICT activiteiten, zowel binnen de ICT sector als ook in toenemende mate bij ICT activiteiten in andere sectoren, neemt sinds 2003 verplaatsing sterk toe. Bij de grote sectoren machinebouw/electro, basismetalaal, chemie en in de kleinere textiel en papierindustrie speelt verplaatsing al langere tijd maar het neemt nog steeds sterk toe. Bij banken en verzekeringen, voedings- en genotsmiddelen, drukkerijen en de sector vervoer is ook al enige tijd sprake van verplaatsing, maar neemt het pas de laatste tijd sterk toe. Alleen bij post en telecom speelde verplaatsing tot 2004 nauwelijks een rol.

Voor 20% van de bedrijven die activiteiten hebben verplaatst naar het buitenland, heeft dat overigens niet de gewenste besparingen opgeleverd, dit is met name voor bedrijven <50 fte. 12% haalt vervolgens de activiteiten weer terug.⁴¹

2.1 ICT

Werkgelegenheid in de ICT is in tien jaar (vanaf 1993) enorm gestegen tot 103.000 fte in 2003. De meeste ICT-banen, 150.000 fte, zijn overigens in andere sectoren te vinden (CBS-cijfers).

In de ICT-sector heeft 35% een HBO/universitair niveau. Volgens Berenschot zal in deze sector verplaatsing van activiteiten naar het buitenland naar verwachting toenemen. Het betreft zowel ICT-bedrijven als grote multinationals in andere sectoren. Hoewel India de naam heeft als hét land van bestemming, zeggen iets meer bedrijven de voorkeur te geven aan Midden- en Oost-Europa⁴². De voordelen zijn de lagere loonkosten⁴³. Midden- en Oost-Europa sluiten qua cultuur nauwer aan bij het westen dan India.

Over de aantallen fte die op de nominatie staan om verplaatst te worden, zijn verschillende prognoses. Ernst & Young concludeerde in 2003 over de ICT-sector in Nederland dat 16% van de bedrijven al productie had verplaatst en dat naar verwachting 15% dat zou gaan doen. Omgerekend zou het daarbij gaan om 15.000 banen in 2004 die zouden verdwijnen uit de ICT-sector. Dat cijfer bleek achteraf te hoog ingeschat.

³⁹ 'Verplaatsing bedrijven goed voor Europese Unie', Financieel Dagblad 8-3-2005

⁴⁰ 'Offshoring-studie Commissie moet over', Het Financieel Dagblad 10-3-05

⁴¹ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, inhoudsopgave

⁴² Polen, Hongarije, Roemenië, Bulgarije, Macedonië, Kroatië, Servië, Rusland, etc.

⁴³ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p.43

De verwachting is nog steeds dat bedrijven de komende jaren tienduizenden banen in de softwareontwikkeling, call centers, web design en help desks zullen uitbesteden aan lagelonenlanden als India. In de ICT-barometer van Ernst & Young van mei 2005 staat, dat van de bedrijven die nu nog niet aan offshore ICT-outsourcing doen, 16% dat binnenkort wel gaat doen. Binnen de dienstensector is dit percentage hoger (26%), maar ook bij overheid en non-profit is het al 5%⁴⁴.

Onderzoek van het Amerikaanse onderzoeksbureau International Data Corporation (IDC) sluit daarbij aan. Het IDC verwacht dat in 2007 9% van het Nederlandse ICT-werk in het buitenland gedaan wordt. In 2004 was de verwachting slechts 1%.

Paul Tjia van GPI Adviesbureau verwacht dat er tot 2014 uit Nederland zeker 5000 tot 10.000 fte per jaar worden verplaatst.

Het onderzoek van het RWI naar de ICT-sector stelt daarentegen, dat de werkgelegenheidseffecten van offshoring voor Nederland de komende tien jaar waarschijnlijk beperkt zullen blijven. Zelfs wanneer de vraag naar ICT'ers zeer matig, met 2% per jaar, zal groeien, zal bij een offshoring van 20.000 banen, dat is gemiddeld 2.000 banen per jaar, de werkgelegenheid van de sector met 33.000 banen groeien in de periode tot 2014.⁴⁵

Wat betekenen de cijfers. Het is niet duidelijk of deze verschillen een gevolg zijn van het feit dat het ene onderzoek ICT-activiteiten in meerdere sectoren meet, en het andere alleen fte in de ICT-sector. De vraag is ook of de indeling van bedrijven bij een sector in alle gevallen dezelfde is. Een derde onduidelijkheid is dat veel onderzoek gebaseerd is op verwachtingen en niet op realisatie van verplaatsingen. Overeenkomst is wel, dat elke trend op toename duidt, zowel kwantitatief als kwalitatief. In 2005 blijkt dat ook het meer complexe werk en het witte boorden werk in toenemende mate wordt verplaatst.

2.2 Industrie

De afgelopen decennia is er sprake geweest van diverse vormen van verplaatsing van werk uit de industriële sector. Het bekendste voorbeeld is de textiel- en leerindustrie. Hiervan is de meeste productie al verplaatst naar de lagelonenlanden. In Nederland resten kop-staartbedrijven: design en verkoop zijn gebleven. Alleen de subsector tapijtindustrie heeft in Nederland nog productiewerk behouden.

De sector machinebouw, electro en transportmiddelen is met 244.000 fte in 2003 een belangrijke werkgever. Maar, in 2001 was de werkgelegenheid nog 261.000 fte. De arbeidsintensieve productie van eenvoudige producten en componenten is in rap tempo aan het verdwijnen naar Midden- en Oost-Europa en in toenemende mate ook naar Azië. Voorbeeld van dat laatste is de audio- en videosectie van Philips. Oorzaak is o.a. het ontstaan van nieuwe afzetmarkten in de lagelonenlanden. Bedrijven met hooggespecialiseerde segmenten – bijvoorbeeld ASML maar ook Scania - houden de productie tot nu toe (2004) in Nederlandse vestigingen. Bedrijven met gespecialiseerde markten en innovatieve producten die het voordeel van de Nederlandse kenniseconomie combineren met het voordeel van arbeidsintensieve componenten uit lagelonenlanden, hebben in Nederland een toekomstperspectief.

Een belangrijke toeleverancier, de metaalproductenindustrie, is afhankelijk van de productielocatie van afnemers. In deze sector is dan ook, in het verlengde van bovenstaande ontwikkeling, sprake van toename van verplaatsing van activiteiten naar lagelonenlanden. De eindassemblage van hoogwaardige producten gebeurt dan nog in Nederland, evenals klantgebonden activiteiten.

In de metaalsector spelen behalve de loonkosten ook de transportkosten (vanwege omvang en gewicht van de producten) een belangrijke rol. Dit komt tot uiting bij de keuze van de landen van vestiging: Midden- en Oost-Europa (79%) versus China (8%).

Bij de chemie ligt het weer wat anders. Deze sector is meer dan andere kapitaalintensief, het opstarten van nieuwe productielocaties daarmee ook. De grote concerns zijn voortdurend bezig met een strategische herallocatie van de productie. In West-Europa is een trend waarneembaar naar minder maar grotere productielocaties. Behalve de loonkosten spelen bij deze sector vooral de energie-, water- en milieukosten een belangrijke rol.

⁴⁴ Financieele Dagblad 18-5-2005

⁴⁵ RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

In een ander onderzoek van Berenschot is gesteld dat een kwart van de industriebanen bij de Brabantse en Limburgse maakindustrie in de komende jaren zal verdwijnen.

MKB Nederland meldt over de metaalelektro-industrie dat 5% van de bedrijven heeft verplaatst, 6% zegt te gaan verplaatsen ⁴⁶.

Deloitte & Touche meldt over de industrie dat 31% van de bedrijven in afgelopen twee jaar substantiële capaciteit heeft verplaatst, 1/3 van de bedrijven is van plan dat te doen. Op termijn van tien jaar zal 2/3 van de productie in Nederland blijven ⁴⁷.

Bijzondere aandacht vraagt het punt dat voor elke baan in de industrie die verdwijnt, er ook minstens één indirect verdwijnt in andere industriële- of overige sectoren. Bij de onderzoeken is het baanverlies van toeleveranciers niet meegerekend, want het is niet onderzocht. ⁴⁸

2.3 Andere sectoren

In 2005 blijkt uit de praktijk van het vakbondswerk en uit berichten in de media, dat er een verplaatsing gaande is van ICT-activiteiten die onderdeel uitmaken van onder meer verzekeraars, banken en telecommunicatiebedrijven. Al meer dan 250 Nederlandse ondernemingen hebben software-activiteiten in lagelonenlanden laten uitvoeren. Behalve bij bekende industriële en ICT-bedrijven als Philips, Shell, Baan, Exact, vindt offshoring ook plaats bij ABN Amro, ING groep, RaboBank en KLM. De verwachting is dat deze ontwikkeling sterk zal toenemen. Verschillende grote organisaties die het nu nog op relatief kleine schaal doen, zullen hun offshoreprojecten in omvang sterk gaan uitbreiden. Verder zullen kleine en middelgrote organisaties er voor het eerst mee gaan beginnen. ⁴⁹

Banken en verzekeringen

De werkgelegenheid bij banken staat onder druk. Er wordt gezocht naar integratievoordelen van fusies en overnames. Amerikaanse banken lopen voorop met het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten naar met name India. Vanuit Nederland is West- en Zuid-Europa ⁵⁰ de belangrijkste bestemming. Vooral ICT-activiteiten worden verplaatst. Bij verzekeraars was verplaatsen tot 2004 nog beperkt ⁵¹. Wie echter de berichten in de media volgt, ziet dat sinds kort de verplaatsing in deze sector flink op gang komt (zie de voorbeelden in bijlage 1).

Vervoer

De werkgelegenheid in de vervoerssector is weliswaar toegenomen van 265.000 in 1994 tot 315.000 in 2003. Tegelijkertijd is er een ontwikkeling gaande dat laaggeschoolde activiteiten naar West- en Zuid-Europa verdwijnen. Berenschot stelt dat er hooggeschoold werk voor terugkomt, maar gaat er helaas niet verder op in welke activiteiten het betreft.

Grote multinationals verplaatsen backoffice-activiteiten. Een andere ontwikkeling is het verplaatsen van distributiecentra uit Rotterdam. De vervoersstromen volgen de verplaatsing van productieactiviteiten uit andere sectoren naar Midden- en Oost-Europa.

Vervanging van Nederlandse nummerplaten door Oost-Europese, is ook een trend. Nederlandse transportondernemingen openen vestigingen in Oost-Europa, met name in Polen, van waaruit door heel Europa gereden wordt. Poolse chauffeurs verdienen de helft van wat de Nederlandse chauffeurs verdienen. ⁵²

Hetzelfde verschijnsel speelt overigens in de zeevaart. Offshoring is in deze sector uitvlaggen: Nederlandse schepen onder een goedkope vlag brengen ⁵³. De kritische ondergrens, waarbij er nog voldoende kennis over

⁴⁶ Al deze gegevens komen uit het CPB-rapport Verplaatsing van het Nederland

⁴⁷ Financieele Dagblad 29-4-2005

⁴⁸ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004

⁴⁹ Paul Tjia, senior consultant bij GPI adviesbureau op het gebied van offshore outsourcing, in Zeggenschap, oktober 2004

⁵⁰ Duitsland, Frankrijk, Italië, Groot-Brittannië, Ierland, Spanje, Oostenrijk, Scandinavië, Portugal, Zwitserland, België, Luxemburg

⁵¹ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p. 71

⁵² NRC, 13 augustus 2005. Zie ook weblog Agnes Jongerius, 21 juli 2005

⁵³ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p.80. Overigens gaat deze nota niet nader in op de migratie van arbeid naar Nederland. Dit komt inmiddels in veel sectoren voor. Vooral in de bouw en agrarische sector zijn legio voorbeelden te noemen.

zeevaart in Nederland behouden blijft om de essentiële inspectie- en controletaken te kunnen uitoefenen, is hier bijna bereikt.

Overheid

De druk om tot offshoring/outsourcing over te gaan vanuit kostenoverwegingen is in de overheidssector minder groot. Overheden staan beperkt onder druk van concurrentie, maar prestatiecontracten nemen toe evenals de noodzaak efficiënt met beschikbare middelen om te gaan. Outsourcing vindt plaats en is een verantwoordelijkheid van de instellingen zelf. De overheid heeft geen invloed op de wijze van uitbesteding en weet niet of deze in Nederland of in het buitenland plaatsvindt. Op het gezamenlijk ICT-overleg van grote uitvoeringsorganisaties (belastingdienst, CWI, SVB, UWV, CVZ, e.d.) staat outsourcing op de agenda. De instellingen doen weinig mededelingen over de interne processen. Het is moeilijk een inschatting te maken over de mate van outsourcing/offshoring⁵⁴

Telecommunicatie

Deloitte & Touche Research deed eind 2003 onderzoek bij 42 grote telecom-operators. Daar kwam uit, dat voor 2008 wereldwijd 5% van de fte in de telefonie (circa 275.000 arbeidsplaatsen) zullen worden verplaatst naar lagelonenlanden⁵⁵. De belangrijkste bestemming die men toen aangaf, was India. Opkomende landen zijn Estland en Argentinië. Het betreft callcenter-activiteiten, IT-diensten, boekhouding en financiën. Deloitte waarschuwt voor risico's als: verlies aan controle, taalbarrières, politiek en sociaal ongenoegen in het thuisland en politieke instabiliteit in het offshore-land.

Grafimedia-industrie

Bij de drukkerijen worden activiteiten als het drukken van publicaties en verpakkingen verplaatst. West- en Zuid-Europa zijn de eerste bestemming, maar ook Hongarije en Polen zijn in trek. 8% van de drukkers en uitgevers is van plan werk naar China te verplaatsen, dat is iets minder dan gemiddeld in de Nederlandse bedrijfstakken. De activiteiten in deze sector zijn voornamelijk lokaal en regionaal gebonden.⁵⁶

Bouw

In de bouw vindt verplaatsing in ieder geval plaats in de meubelindustrie, een relatief kleine sector. Vooral China is hier land van vestiging.

2.4 Landen van vestiging

Tweederde van de bedrijven verplaatst activiteiten naar lagelonenlanden, waarbij Midden- en Oost-Europa de meest genoemde regio (52%) is. Verplaatsing naar deze regio is sterk toegenomen na de recente uitbreiding van de EU. Verplaatsingen naar hogelonenlanden in West- en Zuid Europa komt daarna het meest voor (42%). Voordelen die hier gezocht worden zijn kostenbesparing op productielocaties, transport, belastingen, lagere milieukosten. De derde regio die genoemd wordt is Azië, met name China (16%) en India (11%). Dit zijn cijfers uit 2001-2003. Of verplaatsing naar Azië sindsdien relatief toeneemt, zoals op grond van krantenberichten het geval lijkt te zijn, is nog niet met cijfers te onderbouwen.

De voedings- en genotmiddelenindustrie, metaalindustrie, machinebouw en chemie verplaatsen activiteiten vooral naar Midden- en Oost-Europa. Belangrijkste motief is de mogelijke kostenbesparingen, niet alleen op arbeid maar ook op grond, water en energie. De voedingsindustrie zoekt in Midden- en Oost-Europa bovendien na uitbreiding van de EU een nieuwe afzetmarkt. De bank- en verzekeringssector noemt West- en Zuid-Europa het meest. Dit laatste geldt ook voor de sector vervoer.⁵⁷

2.5 Welke arbeid wordt verplaatst en wie treft het?

Welk type arbeid heeft de kans te worden verplaatst? Volgens Berenschot (2004) betreft het in eerste instantie vooral laaggeschoolde productiewerk (45%). In mindere mate daarna ook hoger geschoolde productiewerk

⁵⁴ Berenschot, p.26

⁵⁵ Onderzoek accountants en adviesbureau Deloitte, Financieele Dagblad, 29 maart 2004

⁵⁶ Berenschot, november 2004 p.77. NRC 29 juli 2005.

⁵⁷ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004 p.5

(16%), verkoop en marketing (16%) en R&D (8%). Niet alleen in de industrie, maar ook in de dienstverlening (bijvoorbeeld call-centers).

Sectoren waar in de hele keten relatief weinig toegevoegde waarde wordt gerealiseerd lopen het meeste risico. Was de textiel daar al een voorbeeld van, metaal en elektro volgen. Hier staan behalve productiearbeid ook R&D activiteiten op de tocht. Bij een aantal sectoren vindt verschuiving plaats van (laaggeschoolde) productie die voor een deel verdwijnt, naar kennisindustrie en komen er nieuwe banen voor in de plaats. Welk werk en waar, is nog niet zo duidelijk. De EZ 'Visie op verplaatsing' noemt een paar voorbeelden van nieuwe bedrijvigheid: composieten, biologische processen, micro-elektronica en 'creatieve industrie'. Deze ontwikkeling stelt de Nederlandse economie voor de uitdaging om kennisclusters van voldoende substantie te behouden c.q. te ontwikkelen.

Volgens het CPB is de groei van de verplaatsing het meest opvallend bij de productie van *high tech*-goederen zoals computeronderdelen en bij sommige zakelijke diensten zoals softwareontwikkeling, salarisadministratie, boekhouding, technische helpdesks. Het CPB acht het effect daarvan voor de Nederlandse economie beperkt. Verplaatsing van activiteiten op het gebied van 'onderzoek en ontwikkeling' zou - vanwege het gunstige effect op nationale productiviteit - wel schadelijk zijn voor de Nederlandse economie. Berenschot acht het risico groot van het verdwijnen van hele ketens uit Nederland inclusief R&D.⁵⁸

Het CPB stelt wel dat door verplaatsing van bedrijfsactiviteiten Nederlandse werknemers hun baan kunnen verliezen. Het vinden van ander werk zal met name voor laaggeschoolde werknemers niet makkelijk zijn. Door verdergaande internationale specialisatie kan de positie van laaggeschoolde werknemers structureel verder verzwakken. De loonsongelijkheid tussen hoog en laag geschoolde werknemers groeit al enkele decennia. De ongunstige positie van laaggeschoolden op de arbeidsmarkt lijkt volgens het CPB slechts ten dele te wijten aan verplaatsing: belangrijker voor die positie zijn technologische veranderingen. Door de groeiende ongelijkheid tussen laag- en hooggeschoolden gaat het rendement op scholing omhoog. Barrières die scholing in de weg staan en het aanwezige potentieel van de beroepsbevolking onbenut laten, worden daarmee duurder. Bovendien zijn met een betere scholing van de beroepsbevolking verschuivingen tussen en binnen sectoren makkelijker te realiseren.⁵⁹

Op regionaal niveau kunnen de effecten van verplaatsing relatief groot zijn. Probleem daarbij is de beperkte interregionale mobiliteit.

Volgens het SCP is in de afgelopen 20 jaar het aantal banen aan de bovenkant van de arbeidsmarkt toegenomen. Een steeds groter deel van de werkgelegenheid bestaat uit banen op hoger (HBO) en wetenschappelijk niveau. Vooral technologische ontwikkelingen (mechanisering, automatisering), verplaatsing van werkgelegenheid en de mede hieruit voortvloeiende sector veranderingen in de richting van hoogwaardige dienstverlening liggen hieraan ten grondslag. Tegelijkertijd is de onderkant van de arbeidsmarkt – banen op elementair niveau - opvallend stabiel: al decennia lang bevindt rond 7% van de banen zich op dit niveau. Het zijn vooral banen op het niveau daar direct boven die verdwijnen. Dit zijn vaak lagere technische, bouwkundige en administratieve beroepen, die waarschijnlijk gevoelig zijn voor automatisering.⁶⁰

Over de vraag 'Om welke activiteiten gaat het?' zegt het RWI het volgende. Aan offshoring is een aantal voorwaarden verbonden, waardoor niet alle ICT-activiteiten er zonder meer voor in aanmerking komen: voldoende kritieke massa, goede aansturing, weinig directe klantcontacten, goede infrastructuur, waarborg van veiligheid, geen grote weerstand in eigen huis, geen grote cultuur- en taalproblemen. Wanneer aan een of meer van deze voorwaarden niet voldaan is, werkt dit belemmerend op het offshoringsproces en op de voordelen die ermee behaald kunnen worden.

Een deel van deze voorwaarden heeft betrekking op het karakter van de werkzaamheden.

Activiteiten die als gevolg hiervan het minst voor offshoring in aanmerking komen zijn: business- en ICT-consulting, ontwerp en specificatie van software en automatiseringsprocessen, en het testen van systemen bij de klant. Veel ge-offshored worden activiteiten die niet aan de voor- of achterkant van de ICT-productieketen liggen: softwareontwikkeling, onderhoud en grootschalig programmeerwerk.

⁵⁸ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p.8

⁵⁹ Al deze gegevens komen uit het CPB-rapport 'Verplaatsing van het Nederland'

⁶⁰ SCP-rapport 'Toekomst arbeidsmarkt en sociale zekerheid', maart 2005

Een belangrijke ontwikkeling is de groei van Business Process Outsourcing (BPO), waarbij een bedrijf de complete bedrijfsprocessen van organisatie overneemt.⁶¹ Bijvoorbeeld ICT, personeelszaken, loonadministratie, inkoop, verkoop, orderadministratie, boekhouding. Waar de lopende band arbeidsdeling op productniveau teweegbracht, zorgt BPO voor arbeidsdeling op bedrijfsniveau.⁶² Deze ontwikkeling kon wel eens veel meer impact krijgen dan nu te voorzien is.

De boekhouding in Polen, terwijl de verkoop in Nederland gewoon doorgaat en de ontwikkelafdeling in India zit? Het kan allemaal en het komt steeds meer voor.

3 Conclusies betrekking tot de effecten/noodzaak tot maatregelen

De samenvatting van het CPB-rapport 'Verplaatsing van Nederland', februari 2005, luidt als volgt. 'Motieven voor overplaatsing van bedrijfsactiviteiten zijn kostenbesparing en betere toegang tot klanten en leveranciers. De voordelen van verplaatsing dragen bij aan het reële inkomen in Nederland. Mogelijk nadeel is dat verplaatsing naar lagelonenlanden leidt tot werkloosheid, met name onder laaggeschoolden. Voor die zorg bestaat in de praktijk weinig grond. In het algemeen blijken de nadelen van verplaatsing bescheiden te zijn. Aanvullend beleid om bedrijven aan Nederland te binden is in de regel niet nodig en zal ook weinig effectief zijn.'

Volgens het CPB draagt de verplaatsing slechts weinig bij aan het gebruikelijke proces van baanvernietiging en baancreatie op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Berenschot concludeert, dat de balans van werk dat verdwijnt en werk dat ervoor in de plaats komt, negatief is. Berenschot stelt ook, dat er toename is van het aantal sectoren, het aantal bedrijven en de gemiddelde omvang van het aantal fte dat wordt verplaatst.⁶³ Lange termijneffecten vaststellen is niet zo eenvoudig, maar zeker lijkt in ieder geval dat er, om voldoende vervangende werkgelegenheid te kunnen genereren, een duidelijke omslag nodig is naar kennisindustrie c.q. kenniseconomie. Voorwaarde is dat de meest essentiële kennisclusters voldoende substantie behouden, zowel qua omvang als qua kennisniveau. Dit vergt inventief ondernemerschap, niet alleen van bedrijven en sociale partners, maar ook van kenniscentra als universiteiten.

Conclusie van het RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?': De effecten van offshoring worden in hoge mate bepaald door externe factoren zoals het algemeen economisch klimaat. Voor de werkgelegenheid van individuele ICT'ers kan offshoring echter een bedreiging zijn. Het fenomeen zal daarnaast ook effect hebben op het gangbare functieprofiel en eisenpakket voor Nederlandse ICT'ers: flexibeler invulling van takenpakket, sterker gericht op commerciële en communicatieve vaardigheden, meer kennis van businessprocessen bij klanten, en dergelijke.

Op macroniveau kan offshoring leiden tot een betere concurrentiepositie en innovatiekracht van Nederlandse ICT-bedrijven, een economische impuls voor de ICT-sector, een verbetering van de economische structuur in Nederland, et cetera. Een risico is echter dat de ICT-sector en de Nederlandse economie niet voldoende gebruik maken van de potentiële voordelen van offshoring en alleen handelen vanuit een defensieve opstelling.⁶⁴

4 Motieven voor verplaatsing

Bij de vraag naar nut en noodzaak van offshoring en outsourcing is het van belang meer zicht te krijgen op de voor- en nadelen op ondernemingsniveau. De afgelopen tijd zijn er uiteenlopende ervaringen opgedaan met offshoring/outsourcing. Er zijn successen en mislukkingen. En er gaat veel geld in om. Inmiddels zijn er drie platforms die zich bezighouden met uitbesteding.⁶⁵

⁶¹ Er zijn grofweg drie businessmodellen te onderscheiden: het inrichten van een shared service center; het afsplitsing van processen door een spin-off; het outsourcing van processen aan een externe leverancier. Zie artikel 'Ontvlechting van de onderneming' van prof. H. Volberda en drs. C. Heemskerk in 'Tijdschrift voor management en organisatie', maart-april 2005

⁶² 'People planet profit', volume 3 spring 2005

⁶³ Berenschot, 2004 p.3

⁶⁴ RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

⁶⁵ POE (Platform Outsourcing Ervaringen), PON (Platformen Outsourcing Nederland), EOA (European Outsourcing Association Nederland. Computable 11-3-05

4.1 Verwachtingen van werkgevers

1. Structurele kostenverlaging
De verwachting van kostenverlaging - zeker in tijden van economische tegenspoed - was en is nog altijd de belangrijkste drijfveer (62% van gevraagde bedrijven, onderzoek Berenschot). Het gaat dan met name om personeelskosten. Maar ook transportkosten en vestigingskosten wegen mee. Verder kunnen belastingen, milieuvorwaarden, natuurlijke omstandigheden (grondstoffen, havens) en beschikbaarheid van productiefactoren een rol spelen.
Ook het RWI noemt het kostenvoordeel de belangrijkste reden om ICT-activiteiten naar lagelonenlanden te verplaatsen. Het verschil in directe arbeidskosten kan momenteel oplopen van 75 tot 90% (India).⁶⁶ Het feitelijke kostenverschil ligt lager als gevolg van de aan offshoring verbonden transactiekosten.⁶⁷ De doorbraak van moderne communicatietechnologieën en verbeterde transportmogelijkheden maakt een mondiale arbeidsdeling mogelijk.
2. Benutten kostenverschillen
Door internationale handel en investeringen kunnen landen onderlinge kostenverschillen benutten. Dit betekent overigens niet dat Nederland aan buitenlandse concurrentie 'ten onder gaat'. Niet alle activiteiten zullen verschuiven. Tegenover lage lonen staat in de regel een lage productiviteit. De neergang van bepaalde activiteiten in Nederland kan ook te maken hebben met een sterke opkomst van een ander type activiteiten of een verschuiving in de vraag (richting diensten bijvoorbeeld).⁶⁸
3. Marktoverwegingen
Zowel in Oost-Europa als Azië (bijvoorbeeld China) zijn nieuwe economieën opengegaan. In lagelonenlanden kunnen door stijging van welvaart, groeiende afzetmarkten ontstaan.
Ook de FNV stelt dat globalisering kansen biedt, omdat groei van de wereldeconomie kan leiden tot groei van de werkgelegenheid in Nederland. Zo ontstaan er grote nieuwe afzetmarkten waar Nederlandse ondernemingen aan kunnen verdienen.⁶⁹
4. Gebrek aan capaciteit en kwaliteit
Gesteld wordt dat Nederland te weinig capaciteit heeft om bijvoorbeeld maatwerksoftware te ontwikkelen. In India studeren elk jaar 100.000 academici af, met de ambitie om perfect werkende software te maken. Nederlandse academici vinden naar verluid programmeren niet leuk, het werk wordt vaak door lager opgeleiden gedaan die zijn omgeschoold. De Indiase computerprogrammeurs zijn net zo slim als de Nederlandse en ze zijn eerder bereid zich te schikken onder harde discipline.⁷⁰ Ook zijn Indiase bedrijven veel verder in het beschrijven en rapporteren van bedrijfsprocessen.⁷¹ Voor de toekomst wordt verwacht dat de motivatie voor offshoring in de ICT-sector steeds meer gelegen zal zijn in overwegingen met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening.⁷²
5. Afdwingen slechtere arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in het westen
Steeds meer West-Europese bedrijven dreigen met het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland om in eigen land CAO-onderhandelingen onder druk te zetten en werknemers versoepeling van arbeidsvoorwaarden af te dwingen. De trend begon in Duitsland, waar achtereenvolgens Siemens⁷³, Bayer en Daimler Chrysler dreigden met het verplaatsen van werk om een langere werkweek zonder loonsverhoging door te drukken. Uit vrees voor banenverlies gingen de betrokken vakbonden, ondanks hevige protesten, in veel gevallen uiteindelijk toch akkoord.

⁶⁶ Berenschot, p.12

⁶⁷ RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

⁶⁸ CPB-rapport 'Verplaatsing vanuit Nederland', 2005

⁶⁹ FNV Congresnota mei 2005, p.5

⁷⁰ 'IT offshoring: goedkoper maar vooral beter', Het Financieele Dagblad 14-4-04

⁷¹ De bedrijfsvoering wordt beschreven volgens het Capability Maturing Model. CMM5 is de hoogst haalbare klasse. Indiase ICT-bedrijven als Wipro en Infosys hebben het CMM5-certificaat aan de muur hangen. Zo zijn er nu wereldwijd een honderdtal bedrijven, waarvan bijna de helft in India. In Nederland heeft nog geen enkel bedrijf de top gehaald. People planet profit, voorjaar 2005.

⁷² RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

⁷³ Siemens heeft verlenging van de werkweek bij gelijkblijvend loon afgedwongen onder dreiging van verplaatsing van werk naar Hongarije.

6. **Gespannen arbeidsmarkt - tekort aan arbeidskrachten**
In de jaren negentig zijn de eerste ervaringen met offshoring opgedaan in reactie op de gespannen arbeidsmarkt voor ICT'ers. De toenmalige krapte op de arbeidsmarkt leidde niet alleen tot een snelle stijging van lonen, maar vooral ook tot een risico voor de continuïteit van bedrijven en een rem op de groei van de sector doordat vacatures onvervuld bleven.⁷⁴ Het potentieel goed opgeleide arbeidskrachten in met name India en China is groot.⁷⁵ Toen de arbeidsmarkt in Nederland weer ruimer werd, was dat kennelijk geen reden om de koers te verleggen.
7. **Winstmaximalisatie**
Opvallend is, dat geen enkel onderzoek spreekt over het vergroten van winsten ten behoeve van aandeelhouders en het mogelijk daaruit voortvloeiende kortzichtige beleid, dat vaak ten koste gaat van de werknemers en de maatschappij. Aandeelhouders lijken minder geduld te hebben en oefenen meer druk uit om sneller en meer te kunnen cashen. Alleen in vakbondskringen wordt winstmaximalisatie als een belangrijk motief voor verplaatsing van werk naar voren gebracht.
8. **Mismanagement**
De verplaatsing van werk naar lagelonenlanden is vaak te wijten aan het onvermogen van managers om prestaties op benchmarkniveau te leveren. Succesvolle bedrijven worden altijd geleid door doortastende managers met visie en gericht op samenwerking, die medewerkers intensief betrekken bij kwaliteitsverbetering van de onderneming.⁷⁶ Bijkomend probleem is, dat veel managers vaak te laat in de gaten krijgen dat hun ondernemingsstrategie niet gaat werken, terwijl men zich voor tussentijdse kritiek Oost-Indisch doof houdt.
9. **Meelopen met hypes**
In managementland is al jaren sprake van hypes in alle soorten en maten. In de onderlinge concurrentie volgen bedrijven elkaar nauwlettend en worden vaak strategieën gekopieerd zonder dat deze zorgvuldig op bruikbaarheid overwogen wordt. Op de markt van adviesbureaus wordt snel ingespeeld op trends, soms worden hypes ook vanuit deze bureaus ingezet. Op het gebied van outsourcing/offshoring opereren diverse adviesbureaus, die kant-en-klare plannen aanbieden om tot verplaatsing van werk over te gaan. Mogelijk wordt mede hierdoor meer verplaatst dan economisch gezien wenselijk en noodzakelijk is.
10. **Onvrede over het investeringsklimaat**
Volgens bureau Berenschot is voor 5% van de Nederlandse ondernemingen het slechte investeringsklimaat in Nederland motief tot verplaatsing. In kringen van werkgeversverenigingen en kabinet wordt de bureaucratische regelgeving als motief genoemd.

4.2 Nadelen voor werkgevers

Inmiddels komen ook de negatieve ervaringen met outsourcing/offshoring van werkgevers meer boven tafel⁷⁷:

- Besparing op kosten vallen soms fors tegen, in sommige gevallen is het zelfs duurder.
- Minder van schaalvoordelen profiteren.
- Moeilijkheden bij transport en communicatie (taal – cultuur).
- Haperende telecommunicatiestructuur.
- De aanvoerketen voor producten/diensten is vaak erg complex. Een hele reeks bedrijven moeten aansluitend en feilloos werken. Als er een kink in de kabel komt, beginnen de kosten op te lopen. Als probleem pas laat ontdekt wordt, zijn de kosten fenomenaal.

⁷⁴ RWI-rapport 'Offshoring in de Nederlandse ICT: grenzeloos kansen?', 2005

⁷⁵ Een Indiaas softwarehuis ontving vorig jaar 1 miljoen open sollicitaties: hiervan werden slechts 2500 mensen aangenomen. De Chinese vestiging van Microsoft stroomt vol met lokale medewerkers, die allemaal een opleiding aan een Amerikaanse universiteit hebben afgerond. Zeggenschap, oktober 2004.

⁷⁶ Henk de Jong, Celerant consulting. Mede gebaseerd op onderzoek naar Duitse automobieliindustrie: 5% van de omzet gaat verloren door kwaliteitsproblemen (stilstand productielijn, veel fouten dus veel controle nodig, terughalen producten), Het Financieel Dagblad 9 juni 2004

⁷⁷ In het eerdergenoemde Berenschot onderzoek wordt vrij veel aandacht besteed aan motieven, randvoorwaarden en belemmeringen. Par. 2

- Verschillen in regelgeving per land.
- Corruptie met als gevolg extra handelskosten.
- Communicatie/onderlinge afstemming kost bedrijven én klanten te veel tijd.
- Hoe verder weg het werk wordt uitbesteed, des te lager zijn de lonen. Maar de fysieke afstand wordt steeds groter. Problemen zijn niet te voorkomen met het dicht timmeren met contracten en boeteclausules. IDC-onderzoeker Vermeulen raamt de verborgen extra kosten voor uitbesteders op minstens 10%. Volgens Getronics heeft het tien jaar geduurd om de kwaliteit in India enigszins op niveau te krijgen.⁷⁸
- Onrust binnen het offshorebedrijf.

Betreffende de geboekte resultaten met offshoring/outsourcing zijn er inmiddels een aantal onderzoeken gedaan. Het betreffen vooral onderzoeken in de VS, waar men eerder met offshoring/outsourcing is begonnen en meer ervaring heeft opgedaan.

Onderzoek van McKinsey naar verplaatsing van productie van Californië naar Azië in een aantal sectoren geeft het volgende beeld. Kleding: schatting besparing 50%, feitelijk 30%. Plastics: schatting 21%, feitelijk 13%. High technology: schatting 2,6%, feitelijk 1,8%.⁷⁹

Adviesbureau Significant (zelfstandig Nederlands adviesbureau voortgekomen uit Price Waterhouse Coopers) vroeg 110 bedrijven (uit de lijst Forbes Global 2000) naar hun ervaringen met uitbesteding. Conclusie is, dat uitbesteding veel ergernis oplevert, niets van de beloofde extra winst oplevert en wel onrust geeft onder werknemers. De bedrijven die werkzaamheden outsourcen, zijn niet winstgevender dan bedrijven (in dezelfde sector) die alles in eigen huis houden. Significant stelt dat er geen verband bestaat tussen outsourcing en bedrijfsresultaat. Als reden om nog wel uit te besteden wordt genoemd (mits professioneel georganiseerd) dat ondernemingen anders mogelijk de marktontwikkelingen (veranderingen op een gespecialiseerd terrein) niet kunnen bijbenen.

Steeds vaker verschijnen analyses van het grote aantal geannuleerde uitbestedingen. In 2002 concludeerde het Amerikaanse adviesbureau Diamond Cluster dat 78% van contracten voor uitbesteed onderhoud van IT-systemen voortijdig worden beëindigd. Het grote onderzoeksbureau Gartner onthulde begin 2004 dat de helft van alle uitbestedingen op een mislukking uitdraait.

Februari 2005 komt Bain & Company (internationaal bureau voor managementadvies) tot de conclusie dat zelfs wanneer alleen maar gekeken wordt naar de kostenbesparingen, er vaak sprake is van een teleurstelling. Maart 2005 komt Gartner tot de conclusie dat het uitbesteden van callcenters en andere vormen van klantenservice vaak duurder is, dan wanneer het in huis wordt gehouden.⁸⁰

Uit de ICT-barometer van Ernst & Young (mei 2005) blijkt dat van Nederlandse ondernemers over offshore ICT-activiteiten slechts één op de drie tevreden is. Over de kwaliteit van ICT-leveranties in Nederland is men veel positiever, 75% is tevreden tot zeer tevreden.⁸¹

Een onderzoek van consultants van McKinsey samen met economen van de Universiteit van Darmstadt komt tot de conclusie dat outsourcing de kosten minder verlaagt dan gedacht. De meeste bedrijven die productie overbrengen naar lagelonenlanden, verlagen hierdoor hun kosten met 10% of nog minder. Ze rekenen zelf op besparingen tot 40%. De conclusies zijn gebaseerd op een onderzoek onder 54 grote bedrijven in de elektronica, de auto-onderdelenindustrie en fabricage van machines (merendeel gevestigd in Duitsland). Vooral voor producten met een relatief hoge toegevoegde waarde is het moeilijk om via outsourcing nog kostenvoordelen te behalen. In die gevallen is het zaak dat de afdeling Research en Development in directe nabijheid van de productie is. Goede voorbeelden zijn BMW en Puma. In dit onderzoek wordt outsourcing op zich niet als een schadelijk fenomeen gezien.

Volgens McKinsey leert de ervaring, dat verplaatsing en uitbreiding van productie in het buitenland op de wat langere termijn ook een groei van het aantal arbeidsplaatsen op de thuismarkt tot gevolg heeft. Wel is het onvermijdelijk dat de eenvoudiger en arbeidsintensieve productie geleidelijk uit West-Europa verdwijnt en dat

⁷⁸ Financieele Dagblad 14-4-04

⁷⁹ 'Wanneer offshoring naar verre landen duur is', Management Executive, maart/april 2005

⁸⁰ Al deze onderzoeken staan beschreven in Het Financieele Dagblad -artikel 18-3-2005

⁸¹ Het Financieele Dagblad 18-5-2005

daar hoogwaardige productie voor in de plaats komt. Hoe groter het loonkostenverschillen en hoe kleiner onze voorsprong met productiviteit, hoe sneller de bedrijven hier zullen verdwijnen.⁸²

Inmiddels is er ook in Nederland sprake van een tegengestelde beweging. Het is de vraag of organisaties die uitbesteden ook krijgen wat zij verwachten. Voorspeld wordt dat de huidige outsourcingstrend kan omslaan in opnieuw insourcen, met name omdat er op het moment te veel wordt uitbesteed, de uitbestede diensten te vaag worden gedefinieerd, de migratie naar de nieuwe omgeving niet goed gemanaged wordt en de financiële controle rammelt.⁸³

5 FNV conclusie naar aanleiding van het onderzoek

Het CPB stelt, dat er diverse enquêtes en studies verricht zijn naar de omvang van offshoring en dat de bandbreedte van de enquêteresultaten fors varieert. Sommige enquêtes schetsen een somber beeld, andere zijn positiever. In het CPB-rapport worden kosten noch moeite gespaard om de sombere uitkomsten te ondergraven. Er wordt ook gesteld dat bedrijven de plannen tot verplaatsing kunnen overdrijven uit ontevredenheid met overheidsbeleid.

De vraag is, hoe betrouwbaar de conclusies zijn die het CPB in dit rapport trekt. Belangrijkste argument van het CPB om negatieve uitkomsten van de enquêtes met een korreltje zout te nemen, is het feit dat uit de statistieken blijkt, dat de directe investeringen van Nederlandse bedrijven in Oost-Europa en Azië beperkt van omvang zijn. Maar Berenschot stelt dat de omvang van investeringen in het buitenland geen goede indicator is voor verplaatsingen, omdat de landen waarin het meest wordt geïnvesteerd, niet de landen zijn waar het meeste werk naartoe verplaatst wordt.⁸⁴

Op verschillende punten spreken de rapporten elkaar tegen. Het rapport van Berenschot laat duidelijk zien dat er over de hele linie sprake is van een toename. Overigens is ook dat onderzoek beperkt van omvang en geeft het geen beeld van de gevolgen voor werkgelegenheid bij toeleveranciers, transporteurs en andere onderdelen van de keten.

De onderzoeken lopen tot 2004 en sindsdien staat de wereld niet stil. Zo lijkt er in 2005 sprake van een snelle toename in de banken en verzekeringssector en in het transport. Alle concrete voorbeelden geven voldoende aanwijzingen om op z'n minst de ontwikkelingen kritisch te volgen en alert te zijn. Vraag is ook in hoeverre de ontwikkelingen in de ICT-sector als voorloper gezien kunnen worden op andere sectoren.

Onze conclusie is dat deze rapporten, en daarmee ook het rapport van het Ministerie van Economische Zaken dat hierop is gebaseerd, niet overtuigend aantonen dat er weinig of geen gevolgen zijn voor de structurele werkgelegenheid in Nederland.

De relatieve zorgeloosheid over het effect van offshoring/outsourcing die spreekt uit het rapport van EZ, lijkt dan ook meer ingegeven door het vaste geloof in de neoliberale economische politiek, dan door inzicht in de feitelijke gegevens die uit het onderzoek naar voren komen. Het mag er dan tot 2004 op lijken dat de macro-economische effecten van de verplaatsing nog niet erg negatief zijn doordat de balans van de verschuivingen nog redelijk positief is – veel laagwaardige banen met weinig toegevoegde waarde worden ingeruild tegen een kleiner aantal hoogwaardige banen met veel toegevoegde waarde. De vraag is, hoe lang die switch nog slaagt in dit onderwijs- en research-arme klimaat. Berenschot stelt dat inventief ondernemerschap gevergd wordt. Volgens de FNV niet alleen van bedrijven en sociale partners, maar ook van kenniscentra als universiteiten.

Hoewel Berenschot hier geen oordeel over uitspreekt, lijkt het niet vanzelfsprekend dat deze verandering met een pennenstreek geregeld is. Het risico van een neerwaartse spiraal is aanwezig.

Een andere vraag die de FNV relevant vindt is, wat de maatschappelijke kosten op de middellange termijn worden van de groep werklozen die niet herplaatsbaar is. Het is immers vrijwel zeker dat de eventuele nieuwe banen niet zonder meer toegankelijk zijn voor de werknemers die hun baan hebben verloren. Vaststaat dat offshoring/outsourcing verregaande negatieve gevolgen heeft voor individuele werknemers.

⁸² 'Outsourcing verlaagt kosten minder dan gedacht', Financieel Dagblad 17-2-2005

⁸³ Computable, 8-4-05. Ir. E. Harkel, algemeen directeur van OrangeWing Consulting

⁸⁴ Eerdergenoemd onderzoek bureau Berenschot, november 2004, p.13

Onduidelijk is, wat de consequenties zijn van alle nog komende technologische ontwikkelingen. Door de deskundigen wordt maar al te vaak gesuggereerd dat wij slechts aan het begin van alle veranderingen staan. Vaststaat dat alle werkzaamheden die geen fysieke aanwezigheid vergen en door een draad kunnen, potentieel verplaatsbaar zijn.

Alles bij elkaar is het meer dan wenselijk om de ontwikkelingen te blijven monitoren en verder onderzoek te doen.

6 Voorbeelden uit de praktijk

Een greep uit de berichten van het afgelopen jaar .

- Shell maakt bekend in de komende jaren wereldwijd 1900 tot 2800 banen te schrappen bij de ICT afdeling. Een deel zal verhuizen naar Azië. (mei 2004)
- Als klanten telefonisch vragen stellen over hun gespaarde airmiles, dan wordt het gesprek in het Nederlands afgehandeld in het Zuid-Afrikaanse Kaapstad. Daar leren Zuidafrikaans sprekende werknemers in drie maanden Nederlands. Zo wordt ook de vraag aan Wehkamp of de trui in een andere maat kan worden geleverd, in Kaapstad afgehandeld. BSC, een van de grootste callcenterbedrijven in Nederland, heeft daar een vestiging geopend. De risico's (hoge telefoonkosten, starre arbeidsverhoudingen, een instabiele munt, mogelijk tegenvallende kwaliteit dienstverlening) wegen nog op tegen de voordelen (goede telefoonverbindingen, maximaal één uur tijdsverschil, 30 % goedkoper)⁸⁵
- Philips sluipt weg uit Nederland. Begin jaren 90 ontsloeg Philips met operatie Centurion tienduizenden werknemers. Nu opereert men geruislozer: relatief kleine reorganisaties (40 arbeidsplaatsen in Terneuzen, 50 in Almelo), procentueel betreft het aanzienlijke getallen (Middelburg – licht: 22%, Hoogeveen – Mixers/ stofzuigers: 42%). Wel zegt Philips dat men van de 600 ontslagen in Stadskanaal weer bijna iedereen aan het werk heeft geholpen. Topman Kleisterlee zegt dat outsourcing een *fact of life* is. Philips is in China al vier jaar achtereen de grootste multinational. Deze trend is niet met het openen van de markt in China begonnen maar zal niet in China eindigen. Na China komt misschien wel Vietnam. De EU moet niet klagen maar de dienstensector versterken en gokken op banen met hoge toegevoegde waarde (R&D). Philips zegt tot nu toe 70% van de R&D in Europa te hebben gehouden.⁸⁶
- Yageo Roermond –keramische condensatoren- verplaatst productieafdeling naar China. (verlies 300 banen, resteert 50)⁸⁷
- NedCar 200 vaste medewerkers ontslagen en 900 uitzendkrachten (op totaal 3700). Eigenaar is Mitsubishi, besluit viel in Tokio.⁸⁸
- DSM verplaatst divisie anti-infectives (o.m. penicilline) naar China en India – 250 banen (VK 6-12-04)
- Microsoft ontwikkelt snel producten door continu door te werken, zij maken gebruik van de verschillende tijdzones (*follow the sun*-principe)
- Infosys, de grootste ICT-dienstverlener van India, had in 2004 een omzetsijging van 33 %. De helft van de omzet komt van buiten Azië, Amerikaanse bedrijven zijn de grootste opdrachtgevers. Ook de Indiase branchegenoten Tata Consultancy Services en Wipro maken een sterke expansie door.
- Multinational BP heeft zijn gehele afdeling F&A (Finance&Accounting) uitbesteed. BP en General Electric hanteren het beginsel dat bedrijfsprocessen door derden worden uitgevoerd, tenzij er zwaarwegende argumenten zijn om het zelf te doen.
- Ahold heeft de afwikkeling van financiële administratieve processen (performance inkoop en crediteuren administratie, voorraadadministratie, salarisverwerking en grootboekadministratie) uitbesteed aan een zelf opgericht shared service center 'Accounting Plaza' in Nederland, dat vervolgens in maart 2005 overwoog weer onderdelen naar Polen te verplaatsten.⁸⁹
- Van de Fokkerfabriek in Hoogerheide staat een kopie in China.⁹⁰
- Verplaatsing van rozenkwekerijen naar Kenia.
- Al sinds jaar en dag worden vrijwel alle Hollandse garnalen gepeld in Marokko. Ook de platvis wordt daar schoongemaakt en verpakt. De kosten van het transport in vrieswagens wegen (nog) niet op tegen de lagere loonkosten.
- AXA Nederland heeft de complete polisadministratie 'leven' uitbesteed aan Accenture.⁹¹
- Nationale-Nederlanden laat tussen 2005 en 2007 duizend vaste arbeidsplaatsen (van de 6200) vervallen. Reden: invoering nieuw automatiseringssysteem. Uitbesteding acht men nu nog geen verstandige optie, omdat eerst de interne infrastructuur op orde moet worden gebracht. Daarna komt

⁸⁵ Het Financieele Dagblad 14-09-04

⁸⁶ Het Financieele Dagblad 10-12-04

⁸⁷ Volkskrant 20-11-04

⁸⁸ Volkskrant 20-10-04

⁸⁹ Bron kaderlid + M&O maart/april 2005

⁹⁰ Bron bestuurder

⁹¹ Computable april 2005

- BPO in aanmerking. Idee is dat een gespecialiseerde automatiseerder zoals IBM, Accenture of EDS tegen afgesproken prijs per polis de backoffice overneemt en zelf zorgt voor noodzakelijk vernieuwing.⁹²
- ABZ is een Nederlands bedrijf dat een reeks werkprocessen heeft overgenomen van verzekeringsmaatschappijen. Zij standaardiseren werkprocessen voor tientallen, mogelijk honderden grote en kleine maatschappijen. ABZ heeft geen eigen rekencentrum, maar besteedt in principe alles weer uit. Ze zijn schakel tussen werkprocessen enerzijds en de ingekochte techniek anderzijds. Zij doen zelf alleen de creatie en besteden de operatie uit. Onbekend is waar de operatie plaatsvindt.⁹³
 - ING heeft een onderzoeksopdracht lopen om alles in de Benelux wat te maken heeft met administratieve verwerking, post en IT uit te besteden. Alle betrokken bonden zijn in de hoogste staat van paraatheid. Het zou om duizenden banen kunnen gaan⁹⁴. Inmiddels blijkt het om 450 arbeidsplaatsen in Nederland te gaan.⁹⁵
 - ABN-Amro besteedt de ICT werkzaamheden uit. Er vervallen 1500 arbeidsplaatsen, waarvan 750 in Nederland. In hetzelfde bericht maakt men bekend dat de nettowinst steeg van 825 miljoen Euro (1^e kwartaal 2004) naar 895 miljoen (1^e kwartaal 2005).
 - Thyssen liftenbedrijf wil deel productie verplaatsen. Wordt voorkomen doordat OR (??) plan maakt om productieproces te verbeteren – werk is voorlopig weer voor 3 jaar gered. (Bron: kaderlid)
 - Productielijn van Zweedse SCA (luiers) verdwijnt binnen 2 jaar uit Gennep naar Polen. Kost 75 van de 330 banen. Voor medewerkers worden oplossingen gezocht in natuurlijk verloop en herplaatsing bij andere productielijnen.⁹⁶
 - Océ (printers) verplaatst voor de tweede keer van Venlo naar Azië. De eerste keer vervielen er 175 banen, het aantal dit keer is nog onduidelijk. Volgens Océ scheelt productie in Maleisië per machine 30 tot 40%.⁹⁷
 - Logica CMG voorziet sterke groei in BPO naar locaties in de hele wereld (momenteel 23% van totale omzet, gaat sterk groeien)⁹⁸
 - Arcadis verwacht sterke groei outsourcing in segment gebouwen/facility management.⁹⁹
 - Onderzoeksbureau Gartner verwacht dat outsourcing aanhoudend hoogvlieger zal blijven, met name het segment BPO. Vooral financiële en publieke opdrachten¹⁰⁰
 - Ordina (ICT - dienstverlener) neemt Infra Design over omdat dit bedrijf uitstekend aansluit bij de ambitie van Ordina om haar activiteiten op het gebied van BPO uit te breiden naar het hypotheekdomein.¹⁰¹
 - Ohra (verzekeringen) besteedt een belangrijk deel van de ICT activiteiten uit aan LogicaCMG. Negentien medewerkers van Ohra treden in dienst van LogicaCMG.¹⁰²
 - KPN gaat zijn callcenter-activiteiten reorganiseren. Het eerder door KPN verzelfstandigde callcenter-bedrijf SNT wordt weer volledig aan KPN toegevoegd. Doel: lagere kosten en uitsluitend ondersteuning core-activiteiten. Overige activiteiten worden uitbesteed – verlies van 500 plaatsen.¹⁰³
 - Nieuwe trend: Amerikaanse filmproducenten ontdekken dat India een uitstekende outsourcing bestemming van films kan zijn. Outsourcing wordt de nieuwe loot aan de Bollywood-tak vanwege de loonkosten en het zeer goed technisch-gekwalificeerd en Engelsprekend personeel, (rapport KPMG).¹⁰⁴

7 Eerste aanzet tot checklist ter signalering en beoordeling

Vragen ter signalering van verplaatsing van werk.

- Speelt er in de onderneming de discussie 'Terug naar de kernactiviteiten', is daarbij de belangstelling om de kosten te drukken groot?
- Welke externe adviseurs komen over de vloer, is hun bureau ook gespecialiseerd in offshoring/outsourcing?
- Is er sprake van diepgaand onderzoek naar de afzonderlijke kosten van bepaalde onderdelen?
- Wordt er nog geïnvesteerd in opleidingen/toekomst/apparatuur van bepaalde afdelingen/processen? Zo nee, wat is de reden?¹⁰⁵

Vragen ter beoordeling van verplaatsing van werk.¹⁰⁶

⁹² Volkskrant mei 2005

⁹³ Computable 20-05-05

⁹⁴ Het Financieele Dagblad 3-5-05

⁹⁵ 14 juli 2005

⁹⁶ Het Financieele Dagblad 3-1-2005

⁹⁷ Het Financieele Dagblad 6-4-2005

⁹⁸ Het Financieele Dagblad 25-4-05

⁹⁹ Het Financieele Dagblad 3-5-05

¹⁰⁰ Het Financieele Dagblad 27-4-05

¹⁰¹ Het Financieele Dagblad 25-5-05

¹⁰² Het Financieele Dagblad 3-6-05

¹⁰³ Het Financieele Dagblad 31-5-05

¹⁰⁴ Het Financieele Dagblad 4-6-05

¹⁰⁵ BPO nader uitwerken in vragen. Zie artikel 'ontvlechting van de onderneming' van prof. H. Volberda en drs. C. Heemskerk in Tijdschrift voor management en organisatie, maart-april 2005.

- Wat zijn de motieven?¹⁰⁷
- Is het plan tot outsourcing/offshoring ingebed in een bedrijfsanalyse op langere termijn?
- Hoe realistisch zijn de kostenbesparingen?
- Welke alternatieven zijn overwogen?
- Heeft het management voldoende flexibiliteit om alternatieven serieus af te wegen? Is er sprake van slecht management, waardoor andere oplossingen wellicht eerder perspectief geven?
- Is er voldoende ondernomen op het vlak van innovatie, slimmer werken en kwaliteitsverbetering?
- Wat voor contracten worden er met toeleveranciers afgesloten en welke garanties zijn ingebouwd om de gewenste resultaten te behalen?
- Heeft het management een risicoanalyse gemaakt en die besproken met de medewerkers?
- Ligt er een helder beeld hoe de samenwerking met de externe partij in de dagelijkse praktijk vorm moet krijgen?
- Is er een duidelijk traject van rapportage, evaluatie en verbetering afgesproken?
- Hoe noodzakelijk is de verplaatsing voor de continuïteit van de onderneming of is er sprake van winstmaximalisatie ten gunste van de aandeelhouders?
- Welk deel van de winst wordt gebruikt voor investeringen, innovatie en kennisbehoud? Hoeveel verbetering in de financiële positie is wenselijk, wat is overbodig en gaat vooral ten koste van werknemers?
- Zijn er in het contract voldoende garanties ingebouwd om door de hele keten maatschappelijk verantwoord te ondernemen? Welke afspraken zijn gemaakt om goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden voor werknemers in het vestigingsland te garanderen?

Amsterdam, augustus 2005

¹⁰⁶ FNV Bondgenoten werkt momenteel aan de concretisering van een efficiency-toets.

¹⁰⁷ Ervaring heeft geleerd dat offshoring van productie vooral gunstig is als er sprake is van een stabiele vraag, lage voorraadkosten en als de arbeidskosten een groot deel van de totale kosten beslaan. 'Wanneer offshoring naar verre landen duur is', Management Executive, maart/april 2005.

IV De tijd staat niet stil – recente ontwikkelingen.

Aanvulling op de nota “Het verdwenen werk”.

Deze voorbeelden betreffen vooral de periode augustus - oktober 2005 en zijn bedoeld om het beeld verder te completeren. Opmerking: bij uitbesteding is het niet altijd duidelijk of het werk in Nederland of - zoals vaak blijkt – geheel of gedeeltelijk daarbuiten wordt uitgevoerd.

Algemene trends

- Na de globalisering van eenvoudig productiewerk **verplaatst ook het R&D werk** zich in versneld tempo. Unctad geeft een overzicht van de landen die de grootste R&D projecten wisten binnen te loodsen. China, India en Singapore zijn de grote winnaars: in deze landen is het aantal onderzoekscentra de afgelopen tijd sterk gestegen. Multinationale ondernemingen zien deze landen niet alleen als lage lonenlanden maar ook als bron voor nieuwe technologieën. Nederland staat op de 20ste plaats. Perspectiefvol is de verwachting, dat Nederland stijgt naar de negende plaats. Onduidelijk is waarop deze verwachting is gebaseerd.¹⁰⁸
- Adviesbureau Gartner heeft vastgesteld dat de belangstelling voor **Business Process Outsourcing (BPO) enorm toeneemt**. In 1999 omvatte de BPO- markt 208 miljard, in 2004 reeds 543 miljard. Op dit moment zijn veel multinationals op grote schaal bezig met uitbesteding. Daarnaast neemt recent de interesse bij middelgrote bedrijven sterk toe. Belangrijke reden is dat de grote adviesorganisaties voornamelijk actief zijn bij organisaties uit de top 500 en nog niet zijn ingesteld op uitbestedingscontracten voor bedrijven minder dan 500 werknemers.¹⁰⁹
- Forrester Research voorspelt dat de **komende jaren miljoenen banen** uit de VS en Europa **verdwijnen** naar Azië, Oost-Europa en gedeeltelijk ook Zuid Amerika en Noord-Afrika. Door het weinig innovatieve standaardwerk te offshoren, kunnen Amerikaanse en Europese bedrijven zich veel meer bezighouden met innovatie. Dat zal uiteindelijk weer de “business edge” geven die nodig is om succesvol te zijn. India is nog steeds koploper als land voor offshoring, maar begint terrein te verliezen aan China en Oost-Europa. Zo heeft Rusland het begin van de lucratieve markt op offshoregebied gemist. Dit land speelt pas sinds vijf jaar een rol, maar het aandeel is groeiende. In 2000 was de waarde van offshore contacten voor Russische bedrijven 60 miljoen dollar, in 2005 wordt dat 740 miljoen dollar. Forrester voorspelt ook dat er vanaf 2008 meer en meer met het “global delivery model” gewerkt zal worden. I.p.v. “point to point” offshoring gaan bedrijven focussen op een global delivery model, waarbij verschillende taken over verschillende locaties overal op de wereld worden uitgevoerd, gebaseerd op de specifieke sterke punten van een regio of land. Ook wel multisourcing genoemd. De VS en het Verenigd Koninkrijk zijn wereldwijd koploper in de offshoring. Frankrijk en Duitsland lijken maar zeer beperkt bezig. **Bedrijven** in deze landen - die wel uitbesteden in het buitenland - **ontkennen dit meestal krachtig** omdat men **niet verantwoordelijk wil worden gehouden voor het weglekken van arbeid**. De regeringen zijn geen stimulator omdat het politiek gevoelig ligt. Verwacht wordt dat **desondanks Europese landen nu snel veel meer zullen uitbesteden**.

¹⁰⁸ Het Financieele Dagblad 30-9-05

¹⁰⁹ Computable 3-6-05

Forrester stelt ook dat Europese bedrijven nog moeten wennen aan het idee dat het exporteren van banen nieuwe (betere) banen oplevert. Om Europese opdrachtgevers letterlijk tegemoet te komen en koudwatervrees weg te nemen, heeft het Indiase Wipro (een van de grootste ICT dienstverleners in India) bijvoorbeeld een vestiging geopend in München. Dit om de reistijd te beperken en andere problemen terug te dringen. Opgemerkt moet worden dat er voor deze nieuwe werkgelegenheid Indiërs worden ingevlogen, de Duitse werknemers schieten hier niets mee op.¹¹⁰ Ander voorbeeld van deze laatste trend is de vestiging van Chinese textiel- en confectieindustrie in de Italiaanse plaats Prato. Prato was bekend om zijn modeindustrie. **In enkele jaren tijd is 99% van de bedrijven in Prato in Chinese handen en wordt het werk uitgevoerd door 35.000 chinezen.** Made in Italy, waar geen Italiaan aan te pas is gekomen.¹¹¹

- Haico Ebbers (hoogleraar Internationale economie Nijenrode) stelt dat het **kabinet te optimistisch** is in haar verwachting **dat offshoring en outsourcing Nederland per saldo nieuwe banen oplevert**. Als er voldoende tijd zou zijn, zou dit kunnen kloppen, maar de ontwikkelingen gaan veel sneller dan wij inschatten. Hij wijst op de toenemende tendens van bedrijven om activiteiten naar lage lonenlanden te verplaatsen. Op zich een verschijnsel van alle tijden en relatief gezien levert het nog steeds beperkt banenverlies op - vorig jaar naar schatting 20.000 banen - maar dat kan veranderen. In 2004 verklaarde 9,5% van de Nederlandse exporteurs binnen twee jaar activiteiten te willen verplaatsen naar China en 5% naar Oost-Europa. In 2005 is dit percentage gestegen tot respectievelijk 22% (China) en 10% voor Oost-Europa.¹¹² Verder vreest hij dat ook onderzoek en ontwikkeling op grote schaal naar lage lonenlanden verdwijnt. Globalisering kent veel winnaars, maar verliezers zijn de laaggeschoolden die hun baan verliezen.¹¹³
- R. Segers (hoogleraar bedrijfscultuur RUG) pleit voor een nationaal onderzoek hoe gereageerd kan worden op de ontwikkelingen in Azië. Het **kabinet onderschat de kracht van de Aziatische economieën en de gevolgen voor Nederland**. Het is een groot gemis dat de politiek zich vooral bezighoudt met interne vraagstukken (pensioen, zorgverzekering e.d.), terwijl de echte problemen van buiten af zullen komen. Het is hoog tijd dat er beleid wordt ontwikkeld. Werkgelegenheid behoudt je niet zomaar in Nederland. In Amerika heeft men de problemen al beter in kaart gebracht. Recent is daar onderzocht dat er naast het banenverlies in de productie ook op het middenmanagement niveau (niet productieve banen) veel werkgelegenheid verloren zal gaan. Naar schatting 5 miljoen banen tot 2015.¹¹⁴
- Onderzoeker Paul Tjia (adviesbureau GPI) voorspelt wat betreft ICT activiteiten dat, nu de offshoring van hardware bijna is voltooid, **nu pas echt de offshoring van software aan de beurt is**. Dat gebeurt volgens hem op dit moment nog mondjesmaat, maar dat zal de komende periode fors op gang komen. Hij voorspelt een toename van 30 tot 50%. **Ook verwacht hij dat de banengroei in Nederland wel eens kan tegenvallen**. Idee is dat in India het handwerk wordt verricht en in Nederland nieuwe banen ontstaan in de regiefunctie en het creatieve werk. Maar de vraag is of en wanneer India daar niet net zo goed toe in staat is.¹¹⁵
- Headhunter bureau Job Audit ondersteunt bedrijven met werving en selectie van personeel door gebruikmaking van internet. Het bedrijf heeft het Amerikaanse concept van Recruitment Process Outsourcing (RPO) gebruikt voor hun ontwikkeling van de Nederlandse variant, waarbij de **gehele**

¹¹⁰ Computable 9-9-05

¹¹¹ TV programma Tegenlicht 9 oktober 2005

¹¹² Enquetein 2005 van exportorganisatie Fenedex

¹¹³ Het Financieele dagblad 3 oktober 2005

¹¹⁴ Uitzending Netwerk 25 oktober 2005

¹¹⁵ Trouw 17 oktober 2005 en Intermediair 20 juni 2005

personeelswerving wordt uitbesteed. Bij veel bedrijven is de personeelsadministratie en het beheer van flexwerkers al lang de deur uit. De verwachting is dat de werving nu gaat volgen.¹¹⁶

- Volgens recent onderzoek van Twynstra Gudde was in 2004 72,5 % van de totale markt (in Nederland 35 miljard) van **facilitaire diensten** uitbesteed. Kostenvoordeel en technologische innovatie zijn belangrijke motieven. Vaak is er sprake van goedkopere CAO's van externe dienstverleners en ontstaan er na uitbesteding minder problemen bij de reorganisatie. "Neem het voorbeeld van KPN: men sloot destijds een deel van de locaties. Boventaligheid in de facilitaire organisaties was geen probleem, omdat deze reeds waren uitbesteed. Eenvoudigweg het contract opzeggen, waardoor hoge afvloeiingskosten worden vermeden."¹¹⁷
- McKinsey schat dat het **outsourcen** van de administratieve afwikkeling van de sector **vermogensbeheer** de komende jaren verder zal doorgaan. In een jaarlijks rapport over de staat van de vermogensbeheerindustrie in Europa wordt gesteld dat er relatief al veel ontslagen zijn gevallen, maar er worden geen aantallen genoemd.¹¹⁸

Trends op ondernemingsniveau

- **VNU** is van plan om de komende twee jaar ruim 1500 banen te verplaatsen naar Azië. De ingreep vindt plaats bij VNU-divisie marketinginformatie, waarvan marktonderzoeker AC Nielsen het grootste onderdeel is. Begonnen is met het uitbesteden van 300 ICT gerelateerde functies naar India. Het idee is dat de reorganisatie vooral ten koste zal gaan van de werkgelegenheid in de Verenigde Staten, maar dat is nog niet zeker.¹¹⁹
- **PMC uitgevers** heeft de salarisverwerking en administratie middels een 5 jarig BPO contract uitbesteed aan LogicaCMG. Onbekend is hoeveel arbeidsplaatsen hiermee gemoed zijn en waar het werk wordt uitgevoerd.¹²⁰
- **Wegener** schrapt circa 100 arbeidsplaatsen door uitbesteding van de productie van advertentiepagina's.¹²¹
- **Unilever** geeft prioriteit aan het laten groeien van zijn voedingsdivisie in Afrika en Azië. Het accent van de bedrijfsstrategie wordt verlegd van winstmarge naar marktaandeel.¹²² Unilever overweegt 2500 banen te schrappen door uitbesteding van de Europese IT activiteiten en financiële administratie, alsmede de wereldwijde personeelsactiviteiten.¹²³
- **Goodyear** gaat de kosten sterk terugdringen. Het concern wil meer productie uitbesteden aan Azië.¹²⁴
- Sara Lee gaat bij **Douwe Egberts Nederland** 600 van de 3000 banen schrappen. Het bedrijf gaat het facilitaire gedeelte uitbesteden, terwijl de R&D activiteiten worden gestaakt. In een sociaal plan is afgesproken te proberen gedwongen werkloosheid te voorkomen.¹²⁵
- Ordina en **Bank Insinger** hebben een BPO overeenkomst gesloten over de uitbesteding van de backoffice activiteiten van de bank. Per direct treden 42 medewerkers van de bank in dienst bij Ordina.¹²⁶

¹¹⁶ Het Financieele Dagblad 21-9-05

¹¹⁷ Het Financieele Dagblad 23-8-05

¹¹⁸ Het Financieele Dagblad 17-10-05

¹¹⁹ Telegraaf 11-8-05

¹²⁰ Het Financieele Dagblad 1-9-05

¹²¹ Het Financieele Dagblad 11-10-05

¹²² Het Financieele Dagblad 3-10-05

¹²³ Volkskrant 14-10-05

¹²⁴ Het Financieele Dagblad 24-9-05

¹²⁵ Het Financieele Dagblad 14-6-05

- **Fortis** gaat 1200 banen afstoten. Deels door samenvoeging van diensten en door “smartsourcen”(een term die sympathieker klinkt dan uitbesteding).¹²⁷
- **ABN AMRO** heeft begin dit jaar de voorbereiding van de grootste IT-uitbesteding in drie jaar afgerond. Het werk is uitbesteed naar vijf Indiase bedrijven, ieder ingeschakeld op specifieke kwaliteiten. Wereldwijd zijn er 1500 van de 5000 werknemers overtollig geworden (750 uit Nederland).¹²⁸
- Verwachting is dat ING nog dit jaar een besluit om bij verzekeraar **Nationale-Nederlanden** tussen de 800 en 1500 banen te laten verdwijnen door outsourcing.¹²⁹
- **Careon**, een nieuwe dochteronderneming van **PGGM**, besteedt de backoffice processen voor de levensloopregeling uit.¹³⁰
- De ministerraad is akkoord gegaan met de splitsing van **energiebedrijven**. Onderdelen in deze sector zijn al jaren verliesgevend. De sector geeft werk aan 30.000 werknemers. Belangrijke aandeelhouders zijn provincies en gemeenten. Zij kunnen profiteren van de verkoop van productiebedrijven en van een deel van de netwerkbedrijven. Verwachting is dat delen van de energiesector aan buitenlandse ondernemingen worden uitbesteed, waarbij mogelijk 10.000 arbeidsplaatsen in het geding zijn. Directies en ondernemingsraden zijn fel tegen splitsing.¹³¹
- In augustus verschenen rapport "zelf doen of samen met anderen: uitbesteden van bedrijfsprocessen door de **rijksoverheid en uitvoeringsinstellingen**" van adviesbureau Accenture. In de miljoenennota 2007 staat het streven naar een efficiëntere transparante overheid centraal. Zalm heeft aangekondigd dat duizenden ambtenaren de rijksdienst moeten verlaten. Gepleit wordt te kiezen voor de kerntaken van de overheid en overige taken uitbesteden aan marktpartijen.¹³²
- **Gasunie** besteedt IT en facilitaire activiteiten uit. Per 1 juli 2005 is de Nederlandse Gasunie gesplitst in een gastransportbedrijf onder de naam Nederlandse Gasunie (1300 werknemers) en een in- en verkoopbedrijf onder de naam Gasunie Trade & Supply (175 werknemers). Onduidelijk is hoeveel arbeidsplaatsen hiermee gemoeid zijn.¹³³
- Ordina heeft een contract met de **Nederlandse Waterschapsbank** gesloten over de outsourcing van de backoffice voor het betalingsverkeer. Onduidelijk is of er arbeidsplaatsen verloren gaan en waar deze werkzaamheden worden uitgevoerd.¹³⁴
- In 2004 wisten de **ziekenhuizen** circa 22 miljoen te besparen. Daarvan moesten zij ongeveer de helft afgeven aan de zorgverzekeraars. Onderzoeksbureau Gupta Strategists schat in dat de ziekenhuizen nu een vijfde van het te behalen besparingspotentieel hebben gerealiseerd. Met het uitbesteden van taken valt nog veel te winnen.¹³⁵
- De Universiteit Utrecht is al in 1999 begonnen met de uitbesteden van het rekencentrum. Daarmee loopt deze universiteit voor op andere **universiteiten**, maar navolging is een kwestie van tijd.¹³⁶
- **ISS** (marktleider in **schoonmaken en facilitaire diensten**) heeft de volledige administratie van zijn 22.000 medewerkers uitbesteed aan specialist Arinso. Het betreft het grootste en breedste outsourcing contract op personeelsgebied dat ooit in Nederland gesloten is.¹³⁷

¹²⁶ Het Financieele Dagblad 12-9-05

¹²⁷ Het Financieele Dagblad 25-6-05

¹²⁸ Het Financieele Dagblad 27-9-05

¹²⁹ Het Financieele Dagblad 27-9-05

¹³⁰ Het Financieele Dagblad 30-9-05

¹³¹ Het Financieele Dagblad 22-9-05 / 28-9-05

¹³² Het Financieele Dagblad 5-8-05

¹³³ Het Financieele Dagblad 12-9-05

¹³⁴ Het Financieele Dagblad 15-9-05 / 16-9-05

¹³⁵ Het Financieele Dagblad 19-9-05

¹³⁶ Computable 2-9-05

¹³⁷ Het Financieele Dagblad 21-9-05

- **KLM** beschouwt facilitaire diensten niet tot haar kerntaken en gaat deze uitbesteden. Het bedrijfsonderdeel Facility Services (FS) omvat 350 medewerkers. Het gaat om postvervoer, kopiëren, vastgoedbeheer, schoonmaak, personeelsrestaurant, intern goederenvervoer, kantoorartikelen en ---- meubilair, kledingverstrekking. Voor de overname zijn twee gegadigden, een Frans en een Amerikaans bedrijf. De KLM directie is niet meer bereid te investeren in training en opleiding van het FS personeel. De OR verzet zich, zet vraagtekens bij de inschatting van de besparingen en wil eerst kwaliteitsverbeteringen doorvoeren.¹³⁸
- In de VS wordt inmiddels 53% van het **vliegtuigonderhoud** uitbesteed, waarvan een deel in het buitenland. Recent heeft United Airlines het onderhoud uitbesteed aan Ameco Beijing, een joint venture van Air China en Lufthansa. **KLM** zegt geen verschuiving van onderhoud naar China te voorzien. De huidige technische dienst (5000 medewerkers) doet overigens niet alles zelf. KLM laat het onderhoud van 10 MD11 vliegtuigen in China uitvoeren. **Transavia** laat vanwege prijs en kwaliteit onderhoud uitvoeren bij CSA in Tsjechië.¹³⁹
- **Transportbedrijf Schravemaker** opent in Polen voor het eerst een buitenlandse vestiging. Belangrijkste motief is dat een Poolse chauffeur ongeveer eenderde van het salaris van een Nederlandse verdient. Volgens de Nederlandse ambassade in Warschau zijn er op dit moment circa **1000 Nederlandse bedrijven actief in Polen**. Op de investeringslijst van de Poolse staat neemt Nederland de tweede plaats in, na Frankrijk maar wel voor Duitsland en de VS.¹⁴⁰
- **Philips** gaat samen met het Koreaanse bedrijf LG platte beeldschermen (LCD) bouwen in Polen.¹⁴¹ Om de margedoelstelling van de divisie halfgeleiders te halen, overweegt Philips uitbesteding van de productie aan derden.¹⁴²
- **Akzo Nobel** besteedt wereldwijd zijn IT- activiteiten uit aan Atos Origin. Tachtig arbeidsplaatsen gaan over, waarvan 30 in Nederland.¹⁴³
- **DSM** en **Sabic** besteden hun facilitymanagement uit aan Arcadis. Arcadis is voornemens de activiteiten in Zuid Limburg uit te voeren.¹⁴⁴
- Het Californische bedrijf **Seacode** wil voor de kust van Californië een schip voor anker laten gaan, waarop 600 Indiase programmeurs net buiten de territoriale wateren werkzaam zijn. Seacode ontduikt daarmee de lokale arbeidswetgeving en hoeft geen werkvergunningen aan te vragen, hetgeen gezien de werkloosheid in de VS aan banden is gelegd. In de pers worden vergelijkingen gemaakt met de slavenschepen, maar volgens de oprichters van Seacode worden de werknemers goed verzorgd en kunnen ze rekenen op een salaris dat drie keer hoger ligt dan wat outsourcingbedrijven in India bieden.¹⁴⁵

Amsterdam, november 2005

¹³⁸ Het Financieele Dagblad 18-8-05 /19-8-05

¹³⁹ Het Financieele Dagblad 9-9-05

¹⁴⁰ Volkskrant 23-8-05

¹⁴¹ Volkskrant 8-9-05

¹⁴² Het Financieele Dagblad 15-9-05

¹⁴³ Het Financieele Dagblad 14-10-05

¹⁴⁴ Het Financieele Dagblad 4-10-05

¹⁴⁵ Volkskrant 21-7-05