

# HR-outsourcing: kans of bedreiging?

Jeroen Delmotte en Luc Sels

In het voorwoord van het boek *'Human Resources in the 21st Century'* spreekt Rosabeth Moss Kanter (2003) zich uit over de toekomst van de HR-afdeling. Volgens haar is HR wellicht gedoemd om als interne afdeling uit de organisatie te verdwijnen. Ze trekt het enorme belang van HRM niet in twijfel, maar vermoedt dat HR-taken in de toekomst elders en op nieuwe manieren zullen worden uitgevoerd. Ze onderscheidt vier ontwikkelingen die een belangrijke rol zullen spelen in de toekomst van de HR-architectuur: (1) de automatisering van HR-taken – denk aan het toenemend belang van HR-informatiesystemen – (2) het uitbesteden van HR-taken (3) het toevertrouwen van HR-taken aan lijnmanagers en (4) het onderbrengen van HR-taken in centrale internationale diensten, de zogenaamde 'shared services'. De vier ontwikkelingen zouden het takenpakket van de HR-afdeling uithollen, met een soort 'HR-anorexia' (Greer et al., 1999) tot gevolg. Deze vermeende ontwikkeling zet alvast de toon voor heel wat artikelen in de vakpers: 'Is de HR-afdeling een bedreigde soort?', 'Is het einde van de HR-afdeling in zicht?', 'Is de HR-afdeling ten dode opgeschreven?', ... In deze bijdrage wordt dieper ingegaan op deze problematiek. Meer specifiek staat één ontwikkeling centraal: het uitbesteden van HR-gerelateerde activiteiten.

In de literatuur bestaan twee uiteenlopende visies op HR-outsourcing. Een eerste visie stelt dat HR-outsourcing in de eerste plaats *kansen* creëert. Uitbesteding maakt 'ruimte' voor meer strategische en tactische HRM-bijdragen en laat een sterkere focus op zogenaamde kernactiviteiten toe. Dit scenario gaat er met andere woorden van uit dat uitbesteding van bijvoorbeeld eerder transactionele en operationele activiteiten de strategische positionering van HRM ten goede komt. Een tweede visie schuift outsourcing als 'HR cost cutter' naar voren. Uitbesteding wordt dan in één adem genoemd met downsizing of afbouw van vooral stafdiensten die op het eerste gezicht weinig directe toegevoegde waarde creëren. De voornaamste drijfkracht achter uitbesteding zou het streven naar maximale kostenbesparing op het HRM-domein zijn. Dit is ook de visie die meestal in de HR-doemscenario's overheerst en waarbij HR-uitbesteding als een *bedreiging* wordt gezien. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *'Besteden organisaties met*

J. Delmotte is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van het departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven.

Prof. dr. L. Sels is als hoogleraar verbonden aan dit instituut.

*een sterke focus op kostenreductie in HR meer of minder uit dan organisaties met een sterke strategische focus op HR?* Op basis van de twee visies op HR-outsourcing zullen twee concurrerende hypothesen worden ontwikkeld. Om deze hypothesen te testen, wordt gebruik gemaakt van surveygegevens van 1.566 vestigingen uit het Panel Survey of Organizations in Flanders (cf. infra).

De bijdrage is als volgt gestructureerd. In een eerste paragraaf wordt het begrip outsourcing conceptueel afgebakend en worden de voornaamste drijfkrachten achter outsourcing geëvalueerd. In een tweede paragraaf worden de onderzoekshypothesen geformuleerd. De onderzoeksmethode en operationalisering van de variabelen komen in een derde paragraaf aan bod. In een vierde paragraaf worden de resultaten voorgesteld. In de afsluitende discussie worden enkele terreinen voor verder onderzoek verkend.

### Literatuuroverzicht

Het uitbesteden van activiteiten of diensten aan externe organisaties is geen nieuw gegeven. Organisaties hebben altijd al beslissingen moeten nemen over wat ze 'zelf maken' en wat ze 'kopen op de markt' (Greer et al., 1999; Leiblein et al., 2002; Van Hootegem, 2000; Venkatesan, 1992). Het fenomeen kende vooral tijdens de jaren tachtig en negentig een snelle groei (Bryce & Useem, 1998; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Schoonmaak, IT, catering en gebouwbewaking zijn bekende voorbeelden van frequent uitbestede activiteiten. Het laatste decennium worden ook HR-activiteiten steeds meer uitbesteed (Harkins et al., 1995; Laabs, 1993; Lever, 1997; Spee, 1995; Stewart, 1996; Stroh & Treehuboff, 2003).

#### *Uitbesteding gedefinieerd*

In de literatuur bestaat er heel wat verwarring over het begrip 'uitbesteding' (Gilley & Rasheed, 2000). In deze bijdrage wordt de algemene definitie van Lacity & Hirschheim (1993) gehanteerd. Zij definiëren uitbesteding als *'the use of external agents to perform one or more organizational activities'* (p. 2). Uitbesteding is dus het laten uitvoeren van één of meer bedrijfsactiviteiten door een externe organisatie. Dit is een brede definitie die bijgevolg veel interpretatieruimte laat.

Volgens Gilley & Rasheed (2000) kan uitbesteding op twee manieren ontstaan. De eerste variant is het vervangen of substitueren van een interne door een externe activiteit (*substitution-based outsourcing*). Men beëindigt de interne productie of dienstverlening en koopt het product of de dienst op de markt (extern). De tweede variant ontstaat wanneer een organisatie goederen of diensten aankoopt van een externe organisatie, zonder dat de organisatie deze goederen of diensten in het verle-

den zelf produceerde, maar waarbij de organisatie wel de capaciteiten heeft om intern in dit product of deze dienst te voorzien (*abstention-based outsourcing*). Gilley & Rasheed (2000) spreken dus van uitbesteding wanneer de organisatie de keuze heeft tussen twee opties: intern produceren of extern aankopen. Aan het uitbesteden moet dus een 'make-or-buy' beslissing voorafgaan.

Naast brede definities zoals die van Lacity & Hirschheim (1993), worden er in de literatuur ook meer restrictieve definities gehanteerd. Zo omschrijven Ellram & Billington (2001) uitbesteding als '*the transfer of the production of goods and services that had been performed internally to an external party*' (p. 16). Ook Harkins et al. (1995) verwijzen naar uitbesteding als '*the situation where an external vendor provides, on a recurring basis, a service that would normally be performed within the organisation*' (p. 75). Enkel de externalisering van activiteiten die voordien binnen de organisatie werden uitgevoerd, valt hierbij onder de noemer van 'uitbesteding'. Wanneer intern produceren geen optie is (omdat de organisatie bijvoorbeeld niet de capaciteit heeft om een bepaalde activiteit intern uit te voeren) wordt derhalve niet van uitbesteding gesproken, maar wel van een gewone aankoop.

In deze bijdrage houden we ons aan de ruime definitie van uitbesteding. Uitbesteding staat hierbij voor het geheel of gedeeltelijk laten uitvoeren van één of meer bedrijfsactiviteiten door een externe organisatie.

#### *Waarom uitbesteden?*

In de literatuur worden heel wat beweegredenen aangehaald om tot uitbesteding over te gaan. We bouwen hier verder op het onderscheid dat Elfring & Baven (1994), Johnson (1997) en Greer et al. (1999) maken tussen operationele en strategische redenen. Operationele redenen hebben betrekking op de verhoging van de doeltreffend- en doelmatigheid van de dagelijkse werking van de organisatie. Strategische drijfveren hebben te maken met het versterken van de kerncompetenties op lange termijn en hebben als voornaamste doel de positie van de organisatie te versterken. Hierna worden de voornaamste operationele en strategische redenen voor uitbesteding besproken. Daarbij wordt volop geput uit de literatuur in verband met IT-outsourcing. De drijfveren zijn echter eveneens toepasbaar op de HR-praktijk.

We starten met de bespreking van de *operationele drijfveren*. Organisaties maken allereerst gebruik van uitbesteding om hun operationele kosten te reduceren (D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Lacity & Hirschheim, 1993; McFarlan & Nolan, 1995; Quélin & Duhamel, 2003). Zo'n kostenbesparing kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door schaalvoordelen bij een leverancier te benutten. Een externe leverancier kan deze schaalvoordelen realiseren door gelijksoortige activiteiten van meerdere klanten te bundelen (Abraham & Taylor, 1996; Goldfarb & Naasz, 1995).

Op de tweede plaats is ook de besparing op arbeid volgens Erridge (1995) en Lonsdale & Cox (1998) een belangrijke operationele drijfveer. Het personeel dat voordien nodig was om de activiteit uit te voeren, kan ingeschakeld worden op een ander terrein of afgestoten worden (Harris et al., 1998). Op de derde plaats kan uitbesteding ook gebruikt worden als een buffer tegen productieschommelingen (Bragg, 1998). In sommige periodes is het mogelijk dat (een bepaald onderdeel van) het productieproces overbezet raakt. In een dergelijke situatie kan het overdragen van extra werk aan een externe leverancier een doeltreffend flexibiliteitsinstrument zijn. Een vierde drijfveer is het niet intern voorhanden zijn van de vereiste middelen (Elmuti et al., 1998). Men kan zo bepaalde activiteiten efficiënt en vlot laten verlopen die men intern nooit zou kunnen ontwikkelen zonder grote investeringen in tijd en middelen (Bettis et al., 1992; Bragg, 1998). Ten slotte is uitbesteding ook een optie wanneer een bepaalde activiteit moeilijk te managen is (Elmuti et al., 1998; Johnson, 1997). Op die manier probeert men de interne problemen af te wentelen op een externe organisatie. Daarnaast wordt ook imitatiegedrag in de literatuur frequent aangehaald. Men besteedt uit omdat de concurrenten het doen (Bragg, 1998).

Recent worden in de literatuur ook een aantal meer *strategische drijfveren* aangehaald. Zo maakt uitbesteding op de eerste plaats een sterkere focus op de kernactiviteiten mogelijk (Alexander & Young, 1996b; Dess et al., 1995; Hamel & Prahalad, 1994; Kotabe & Murray, 1990; Prahalad & Hamel, 1990). De redenering is dat organisaties zich moeten focussen op die activiteiten die op langere termijn een competitief voordeel kunnen genereren en perifere activiteiten met een lage toegevoegde waarde moeten uitbesteden (Hirschhorn & Gilmore, 1992; Siegel, 2000; Quinn, 1992; Quinn & Hilmer, 1994). Uitbesteding zorgt er met andere woorden voor dat het management zich niet meer hoeft bezig te houden met operationele activiteiten die geen significante meerwaarde genereren (Welch & Nayak, 1992). Een tweede strategische drijfveer heeft te maken met de versterking van het innovatievermogen (Gilley & Rasheed, 2000). Outsourcing maakt het mogelijk voor de organisatie om van leverancier te veranderen indien er een nieuwe technologie beschikbaar is, hetgeen het innovatievermogen ten goede komt. Vaak is dit gerelateerd aan een derde drijfveer, namelijk risicospreiding (Ellram, 1991; Elmuti et al., 1998). Door het uitbesteden kan men voordeel trachten te halen uit de investeringen en innovaties van de leverancier zonder zelf tot omvangrijke kapitaalinvesteringen te hoeven overgaan (Lonsdale & Cox, 1998). Een vierde strategische drijfveer is de vergroting van de financiële flexibiliteit. Door het vervangen van een aantal vaste kosten door variabele kosten is de organisatie beter in staat om flexibel te reageren op veranderingen in de omgeving (Alexander & Young, 1996a; Bragg, 1998). Een laatste strategi-

sche drijfveer heeft betrekking op de behoefte aan gespecialiseerde kennis die intern niet aanwezig is (Dess et al., 1995; Greer et al., 1999; Harkins et al., 1995). Leveranciers leggen zich doorgaans toe op één of een zeer beperkt aantal activiteiten. Daardoor kunnen ze een unieke expertise opbouwen (Lacity & Hirschheim, 1993). Het gebruik van deze gespecialiseerde kennis wordt gezien als een belangrijke bron van waarde (Bryce & Useem, 1998; Prahalad & Hamel, 1990).

Leiblein et al. (2002) geven aan dat er een systematische verschuiving is van eerder operationele naar meer strategische drijfveren. Uitbesteding zou zich in relatief korte tijd ontwikkeld hebben van een instrument om kosten te reduceren tot een methode om meer toegevoegde waarde te creëren (Gilley et al., 2004a; Insinga & Werle, 2000). Quelin & Duhamel (2003, p. 649) verwoorden het als volgt: *'Cost reductions, while important, are but one objective expected from outsourcing. Other objectives include improved flexibility, quality and control'*.

#### *HR-uitbesteding*

Steeds meer organisaties stellen zich de vraag of het personeelsbeleid binnen de grenzen van het bedrijf moet worden ontwikkeld (make-optie), dan wel maximaal 'op de markt' moet worden ingekocht (buy-optie) (Greer et al., 1999). Dit vertaalt zich in een sterke groei van de HR-gerelateerde diensten aan ondernemingen, met als bekendste voorbeelden de wervings- en selectiebureaus, de sociale secretariaten, opleidingsverstrekkers, uitzendkantoren en outplacementbureaus. Kakabadse & Kakabadse (2002) bestudeerden 747 Europese bedrijven (Cranfield Survey) en kwamen tot de vaststelling dat HRM (naast IT) tot de bedrijfsactiviteiten behoort die het meest frequent worden uitbesteed. Ook in Amerikaans onderzoek bij 619 bedrijven komt HR uit op een tweede plaats (AMA, 1997; Capowski, 1998). Onderzoek in Vlaanderen (bij bedrijven met minstens 10 werknemers) wijst eveneens uit dat een aantal typische HR-activiteiten zoals opleiding of werving en selectie bij de meest frequent uitbesteede activiteiten horen (Delagrange & Berckmans, 1999). De trend is zeker begrijpelijk voor HR-activiteiten die administratief en transactioneel van aard zijn (bijvoorbeeld loonadministratie) en geen kerncompetenties binnen de organisatie creëren (Greer et al., 1999). Toch kan men vaststellen dat ook meer strategische HR-activiteiten worden uitbesteed (bijvoorbeeld specifieke opleidingen die een hoge toegevoegde waarde moeten genereren, werving en selectie van professionals die een cruciale plaats moeten innemen in de organisatie, ...) (Cook, 1999; Gainey & Klaas, 2003). De toegenomen interesse voor HR-outsourcing vertaalt zich vooralsnog niet in een rijke onderzoekstraditie. Gilley & Rasheed (2000) stellen terecht dat *'previous work on outsourcing has been primarily theoretical in nature and has relied mostly on anecdotal evidence to support assertions'*

(p. 763). Er bestaat ook weinig gefundeerd onderzoek naar de beweegredenen om HR-activiteiten uit te besteden (Klaas et al., 1999; Klaas et al., 2001; Lever, 1997). Organisaties zouden via HR-uitbesteding voornamelijk de kosten binnen de HR-afdeling proberen te drukken. Maar is kostenreductie binnen HR wel de enige drijfveer? Zoals reeds aangehaald worden in de literatuur ook een aantal meer strategische redenen geciteerd. Er bestaat echter weinig empirische evidentie over de mate waarin die meer strategische 'drivers' ook in het HR-domein spelen.

### **Concurrerende hypothesen**

In deze bijdrage wordt een antwoord gezocht op volgende onderzoeksvraag: 'Besteden organisaties met een sterke focus op kostenreductie in HR meer of minder uit dan organisaties met een sterke strategische focus op HR?' Hierna worden in dit verband twee concurrerende hypothesen geformuleerd.

*Focus op strategie.* In de HRM-literatuur wordt een sterke nadruk gelegd op de strategische betrokkenheid van de HR-functie (Lawler & Mohrman, 2003; Ulrich, 1997). Deze strategische betrokkenheid kan men ondermeer bereiken door zich te focussen op die activiteiten die strategisch relevant zijn. Zoals reeds aangehaald, is de focus op kernactiviteiten één van de belangrijkste strategische drijfveren om uit te besteden (Hamel & Prahalad, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Quinn & Hilmer, 1994). Uitbesteding kan er voor zorgen dat de HR-functie bevrijd wordt van eerder routinematige en administratieve taken en meer tijd en middelen kan vrijmaken om een proactieve en strategische rol te vervullen (Adler, 2003; Greer et al., 1999; Maurer & Mobley, 1998; Switser, 1997). Bovendien kan men veronderstellen dat HR-managers die betrokken worden bij strategische besluitvorming ook meer nadenken over de vraag welke activiteiten tot de kern en welke activiteiten tot de periferie behoren. In organisaties waar HR erkend wordt als een strategische partner, bestaat er binnen de HR-afdeling mogelijk ook minder vrees voor de impact van uitbesteding op de eigen positie en het eigen takenpakket. Er zijn inderdaad indicaties dat de geremdheid ten aanzien van outsourcing groter is in organisaties waar deze strategische HR-oriëntatie niet bestaat (Klaas et al., 2001). Op basis van het bovenstaande kan men veronderstellen dat er een positieve samenhang bestaat tussen een sterke focus op strategische verankering van HRM en de graad van HR-uitbesteding.

H1: Organisaties met een sterke focus op strategische verankering van HRM kennen een hogere graad van HR-outsourcing.

*Focus op kostenreductie.* Uit de literatuurstudie bleek dat het reduceren van de kosten één van de belangrijkste operationele beweegredenen is voor uitbesteding. Uitbesteding is dan een instrument om de kosten onder controle te houden en/of een kostenreductie op korte termijn te bewerkstelligen. Vooral uit Amerikaans onderzoek blijkt dat HR-afdelingen voortdurend onder druk staan om hun kosten en 'head count' te reduceren (Cameron, 1994; Yeung et al., 1994) en dat outsourcing daarbij als belangrijk instrument wordt gehanteerd (Greer et al., 1999). Uitbesteding kan met andere woorden sterk 'kostengestuurd' zijn. Zo komen we tot een met de eerste hypothese concurrerende tweede hypothese. Ze bouwt verder op de veronderstelling dat organisaties die een sterke focus hebben op kostenreductie binnen HR meer uitbesteden.

H2: Organisaties met een sterke focus op kostenbesparing in HR kennen een hogere graad van HR-outsourcing.

## **Methodologie**

### *PASO-databestand*

Voor de analyse in deze bijdrage is gebruik gemaakt van data uit het Panel Survey of Organisations in Flanders (PASO). Dit vraagzijdepanel ging van start in 2002 en meet jaarlijks de polsslag bij een steekproef van Vlaamse vestigingen. In de tweede panelronde (georganiseerd in 2003) stond de vragenlijst in het teken van HRM. De dataverzameling leverde een databestand op met 2.373 observaties, een respons van ongeveer 25%. Deze tweede ronde bevatte zowel gegevens over de concrete invulling van een aantal HR-gebieden zoals werving & selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beoordeling, beloning, participatie, ... als over de HRM-architectuur (hoe wordt de HR-functie georganiseerd, wie doet wat, welke plaats neemt de HR-afdeling in binnen de vestiging, in welke mate verschuift men HR-activiteiten naar externe organisaties, ...?).

In de PASO-steekproef worden geen exclusiecriteria gebruikt. Dit wil zeggen dat alle vestigingen met minstens één werknemer in aanmerking komen en dat alle sectoren (privaat en publiek; profit en non-profit) vertegenwoordigd zijn in de steekproef. In de onderstaande analyses zijn twee exclusiecriteria toegevoegd. Enerzijds worden de analyses beperkt tot de vestigingen die 10 of meer werknemers tewerkstellen. De micro-vestigingen (minder dan 10 werknemers) vallen buiten het empirisch geldigheidsveld van deze bijdrage. De grens werd gelegd op 10 werknemers omdat we uit onderzoek (de Kok, 2003; Sels et al., 2002) weten dat er in kleine vestigingen nauwelijks van HR-beleid sprake is waardoor ook minder activiteiten voor uitbesteding in aanmerking ko-

men. Anderzijds worden twee sectoren uit de analyses geweerd omwille van hun specifieke karakter. De sector landbouw (primaire sector) wordt niet opgenomen omwille van het kleine aantal vestigingen met 10 werknemers en meer. De sector onderwijs wordt niet opgenomen wegens de specifieke regelingen die er gelden met betrekking tot personeelsbeleid. Uiteindelijk leverde dit een databestand van 1.566 vestigingen op.

Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van weegfactoren. De reden hiervoor is dat de verdeling naar grootte en sector in de populatie verschilt van de verdeling binnen de steekproef. Om representatieve uitspraken te kunnen doen over het geheel van Vlaamse vestigingen wordt er tijdens de analyses steeds gecorrigeerd voor deze twee afwijkingen. In deze bijdrage worden steeds gewogen aantallen weergegeven om op die manier de reële situatie zoveel mogelijk te benaderen. In de tabellen wordt telkens ook het ongewogen aantal (N) vermeld ter aanduiding van het aantal vestigingen uit de steekproef waarop de analyse betrekking heeft.

Voor meer informatie in verband met de methodologie verwijzen we naar het PASO-dossier 'Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels' (De Winne et al., 2003).

#### *Operationalisering van de variabelen*

*Uitbesteding.* De variabele die centraal staat in deze bijdrage is de graad van uitbesteding van HR-activiteiten. Deze variabele wordt in de analyse opgenomen als *afhankelijke variabele*. Voor tien HR-activiteiten (zie tabel 1) werd aan de vestigingen gevraagd of de desbetreffende HR-activiteit werd uitgevoerd door een externe organisatie (10 dummyvariabelen, waarde 1 = uitbesteding HR-activiteit; waarde 0 = geen uitbesteding HR-activiteit). Deze waarden van de dummyvariabelen werden vervolgens opgeteld, zodat een nieuwe variabele '*uitbesteding*' verkregen werd die voor elke vestiging een waarde oplevert tussen 0 (geen enkele HR-activiteit uitbesteed) en 10 (alle tien de HR-activiteiten uitbesteed). Een vestiging die bijvoorbeeld enkel haar opleiding, beoordeling en loonadministratie uitbesteedt, krijgt een score '3' op de uitbestedingsschaal. De afhankelijke variabele werd, met het oog op gebruik in regressieanalyse, op normaliteit getest. Uit de toegepaste test (Shapiro-Wilk test) bleek dat dit het geval was.

*Focus op strategie.* Om de eerste van de concurrerende hypothesen te testen, worden in de analyses drie variabelen opgenomen die een strategische visie op HRM indiceren.

Een eerste variabele is het al dan niet toepassen van een *HR scorecard* in de vestiging. De HR scorecard (Becker et al., 2001) is afgeleid van de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1992). Het is een systeem voor



strategische planning en tevens een meetsysteem dat moet toelaten de bijdrage van HRM aan de bedrijfsresultaten in kaart te brengen. Een HR scorecard moet met andere woorden meer duidelijkheid creëren over de plaatsen waar HRM waarde kan toevoegen en kan in die zin een cruciaal instrument zijn bij het aflijnen van de kernactiviteiten. Deze variabele is in de analyse opgenomen als dummyvariabele (0 = HR scorecard niet toegepast; 1 = HR scorecard toegepast). We verwachten dat vestigingen die een HR scorecard geïmplementeerd hebben, een grotere graad van uitbesteding vertonen.

Een tweede indicator is de *strategische betrokkenheid van HR* bij het organisatiebeleid. Deze variabele wordt cumulatief opgebouwd. Concreet krijgt een organisatie de waarde 1 wanneer de personeelsverantwoordelijke én zetelt in het directiecomité én een volwaardige medebeslissingsbevoegdheid heeft in processen van strategische besluitvorming. Voldoet een organisatie niet aan deze voorwaarden, dan krijgt ze de waarde 0. Met andere woorden, ook indien de HR-manager enkel met adviesbevoegdheid het directiecomité bijwoont, wordt de waarde 0 toegewezen. We verwachten een positief verband tussen de strategische betrokkenheid van HR en de graad van uitbesteding.

Een derde indicator is de *graad van internalisering van HR-activiteiten*. Internalisering verwijst naar de mate waarin HR-verantwoordelijkheden gedelegeerd worden naar 'de lijn'. Deze internalisering wordt in de HRM-literatuur als een belangrijke trend naar voren geschoven (Larsen & Brewster, 2003; Legge, 1995; Kesler, 1995; McGovern et al., 1997; Storey, 1992; Whittaker & Marchington, 2003). De lijn zou op die manier 'eigenaar' worden van steeds meer HR-processen. Deze internalisering heeft vanzelfsprekend een impact op de positionering van de HR-professionals in organisaties. Indien de eerder operationele activiteiten (het directe 'people management') kunnen worden overgedragen aan het lijnmanagement, dan kan de HR-afdeling zich meer richten op strategisch en tactisch HRM. Dit is ook de reden waarom de graad van internalisering opgenomen wordt als indicator voor strategische verankering van HRM. Ook voor deze derde indicator van 'strategische focus', verwachten we dat deze samenhangt met de graad van uitbesteding. De variabele 'graad van internalisering' is een 13-punten-schaal, gecreëerd op basis van gegevens over delegatie van dertien verschillende HR-activiteiten: ontwikkelen van selectieprocedure, uitvoering van selectieproces, keuze van de aan te werven kandidaat, uitwerken van ontslagprocedure, beslissing tot ontslag, mededeling van ontslag, ontwikkelen van beoordelingsinstrument, uitwerken van beoordelingsprocedure, opvolgen van klachten met betrekking tot beoordeling, beslissen over de gevolgen van beoordeling, opstellen van opleidingsplan, opsporen van opleidingsbehoeften en evaluatie van opleidingseffecten. Voor deze 13 HR-activiteiten werd aan de vestigingen gevraagd of ze tot de verantwoordelijkheid van de lijn horen (waarde 1

= verantwoordelijkheid van de lijn; waarde 0 = geen verantwoordelijkheid van de lijn). De nieuw gecreëerde variabele kent bijgevolg een maximumwaarde van 13 (alle taken gedelegeerd) en een minimumwaarde van 0 (geen enkele taak gedelegeerd).

*Focus op kostenreductie.* Om de tweede van de concurrerende hypothesen te testen, worden in de analyses twee variabelen opgenomen die een sterke focus op kostenreductie in HRM indiceren.

Een eerste indicator is *het aandeel medewerkers in HR-functies*. Dit is een continue variabele. Ter operationalisering van het aandeel medewerkers in HR werd het aantal medewerkers in HR-functies afgezet ten opzichte van het totaal aantal werknemers. In de vragenlijst werd echter een onderscheid gemaakt tussen het aantal voltijdse personeelsfunctionarissen en het aantal deeltijdse personeelsfunctionarissen. Bij de berekening van het aandeel is steeds vertrokken van de veronderstelling dat een deeltijdse functie 60% van een voltijdse is. We verwachten dat vestigingen met een kleiner aandeel HR-medewerkers een grotere graad van uitbesteding vertonen.

Een tweede indicator is de *evolutie van de HR 'headcount'* in 2002. Meer bepaald werd gevraagd of het aantal banen in de HR-afdeling werd uitgebreid, ingekrompen of gelijk bleef. Op basis van deze vraag werden dummyvariabelen gecreëerd. De categorie 'gelijk gebleven' is in de analyses de referentiecategorie. We verwachten dat vestigingen die in hun HR-afdeling hebben gesnoeid, een grotere graad van uitbesteding vertonen.

*Controlevariabelen.* Niettegenstaande het feit dat onze interesse uitgaat naar het verband tussen de focus op strategie respectievelijk de focus op kostenreductie en de graad van uitbesteding, kunnen andere organisatiekenmerken een belangrijke invloed hebben op de resultaten. Om ervoor te zorgen dat de analyses niet beïnvloed worden door deze variabelen controleren we in de analyses voor een aantal variabelen.

Een eerste controlevariabele is de *grootte* van de vestiging. Uit onderzoek blijkt dat grote organisaties meer uitbesteden (Klaas et al., 2001). Toch wordt er in de literatuur aangehaald dat vooral kleinere vestigingen een grotere behoefte zouden hebben aan externe expertise omwille van de beperkte schaal (Cook, 1999; Gilley et al., 2004b). Grotere organisaties zouden immers voldoende middelen hebben om alles intern te produceren (Leiblein et al., 2002). De variabele grootte van de vestiging is weergegeven met behulp van continue variabelen. Grootte werd gemeten door aan de respondent te vragen hoeveel personen er tewerkgesteld waren in de vestiging aan het einde van het jaar (2002). De kleinste vestiging telt 10 werknemers, de grootste vestiging 5.450 werknemers. Gemiddeld telt een vestiging 64 werknemers.

Een tweede controlevariabele is de *leeftijd* van de vestiging. Ook deze variabele kan een invloed hebben op het al dan niet uitbesteden. Jongere organisaties zouden niet de financiële en managementcapaciteiten hebben om alles zelf te doen en zouden meer geneigd zijn om uit te besteden. Toch blijkt uit onderzoek dat oudere organisaties meer geneigd zijn om tot uitbesteding over te gaan (Gilley, et al., 2004a). Gilley & Rasheed (2000) stellen dan ook voor om de variabele leeftijd op te nemen in de analyses. De variabele leeftijd van de vestiging is eveneens weergegeven met behulp van continue variabelen. Leeftijd werd gemeten door aan de respondent te vragen wanneer de vestiging in haar huidige vorm ontstaan is. De jongste vestiging is minder dan een jaar oud, de oudste vestiging is 173 jaar. De gemiddelde leeftijd is 20 jaar.

In de regressieanalyses worden de logaritmen van beide variabelen (grootte en leeftijd) opgenomen. Door een onafhankelijke variabele te logaritmeren, wordt de range van die variabele 1 en wordt de coëfficiënt in de regressieanalyse makkelijker interpreteerbaar. De logaritme geeft een indicatie van een lineair verband. De gekwadraterde termen  $(\ln \text{grootte})^2$  en  $(\ln \text{leeftijd})^2$  worden eveneens opgenomen. Deze gekwadraterde termen geven een indicatie van een niet-lineair verband.

Een derde controlevariabele is *de sector*. Uit onderzoek blijkt dat er ook verschillen bestaan naar sector wat betreft de graad van uitbesteding (Klaas et al., 2001). Omwille van deze reden wordt de variabele sector in onderzoek regelmatig opgenomen als controlevariabele (Gilley et al., 2004b). In totaal worden acht sectoren onderscheiden (chemie, voeding en energie; metaal en elektronica; overige industrie; bouw; handel, distributie en horeca; financiële en zakelijke dienstverlening, overige diensten; openbaar bestuur en gemeenschapsvoorziening en gezondheidszorg). De sector gezondheidszorg is in de analyses de referentiecategorie.

Een vierde controlevariabele is de *werkgelegenheidsevolutie* binnen de vestiging in 2002. Zoals we reeds aangehaald hebben, werd de evolutie van het aantal banen in de HR-afdeling opgenomen als een indicator voor de focus op kostenreductie in HRM. Een daling in deze HR 'headcount' kan twee oorzaken hebben. Enerzijds kan deze inkrimping doorgevoerd worden bij een gelijkblijvend of groeiend personeelsbestand in de vestiging als gevolg van de rationalisering van de HR-afdeling. Anderzijds kan het echter ook een gevolg zijn van een algemene daling in het personeelsbestand binnen de vestiging. Om het zuiver effect van de evolutie in HR 'headcount' te meten, nemen we daarom de werkgelegenheidsevolutie binnen de vestiging op als controlevariabele. Eventuele verschillen in werkgelegenheidsevolutie worden op die manier geneutraliseerd in de analyse. De ontwikkelingen van de werkgelegenheid in een vestiging is het nettoresultaat van de instroom (de nieuwe werknemers die worden aangetrokken) en de

uitstroom (de werknemers die om uiteenlopende redenen de vestiging verlaten). Ter operationalisering van de graad van instroom werd de relatieve instroom berekend. Hiertoe werd het aantal nieuwe werknemers afgezet ten opzichte van het totaal aantal werknemers (op het einde van het jaar). Als maatstaf voor de graad van uitstroom werd de relatieve uitstroom berekend. Het aantal uitstromers werd hiertoe afgezet ten opzichte van het totaal aantal werknemers (op het einde van het jaar). Op basis van deze cijfers hebben we de werkgelegenheids-evolutie berekend (uitstroom min instroom).

Een laatste controlevariabele is de *HRM-intensiteit*. Als een organisatie een minder uitgebouwd HR-beleid heeft, betekent dit dat minder activiteiten voor uitbesteding in aanmerking komen. Juist daarom is het van belang deze variabele als controle op te nemen. Eventuele verschillen in HRM-intensiteit worden op die manier als het ware geneutraliseerd in de analyse. De HRM-intensiteit is een index bestaande uit telkens twee activiteiten op zes HRM-gebieden:

- werving en selectie: gebruik van valide selectietechnieken; aanwezigheid van procedure voor werving en selectie;
- loopbaanbeleid: promotiemogelijkheden voor uitvoerend personeel (verticaal en/of horizontaal); systeem van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende en/of leidinggevende werknemers;
- opleiding: aanwezigheid van opleiding voor werknemers; aanwezigheid van opleidingsplan;
- beloning: toepassing van winstdeling en/of financiële participatie; toepassing van prestatiegerelateerde en/of ontwikkelingsgerichte beloningsvormen;
- beoordeling: prestatie- en/of ontwikkelingsgerichte beoordeling; aanwezigheid beoordelingsprocedure;
- participatie: personeel wordt geïnformeerd over meer dan drie onderwerpen; aanwezigheid van werkoverleg en/of kwaliteitskringen.

Dit geeft een totaal van 12 activiteiten, elk gemeten in de vorm van een binaire variabele waarbij 0 staat voor afwezigheid en 1 voor aanwezigheid van de praktijk. Als een organisatie lager scoort op deze index, betekent dit dat het een minder uitgebouwd HR-beleid heeft.

## Resultaten

### *Descriptieve analyses*

De onderstaande tabel geeft inzicht in de graad van uitbesteding van HR-activiteiten. De top drie van HR-activiteiten die aan externe organisaties worden overgelaten wordt gevormd door loonadministratie (71,8%), opleiding (60,5%) en uitzendarbeid (52,6%). Activiteiten die organisaties minder frequent overlaten aan een externe organisatie zijn het opstellen van een functie- en loonclassificatie (7,6%), outplacement

of ontslag van werknemers (4,7%), beoordeling (4,5%) en loopbaanbegeleiding (2,0%).

HR activiteit uitbesteed?	Ja	Neen
1. Loonadministratie	71,8	28,2
2. Opleiding van werknemers	60,5	39,5
3. Uitzendarbeid	52,6	47,4
4. Werving en selectie van uitvoerend en ondersteunend personeel	20,0	80,0
5. Advies met betrekking tot personeelsbeleid	18,4	81,6
6. Werving en selectie van leidinggevend personeel	15,1	84,9
7. Opstellen van functie- of loonclassificatie	7,6	92,4
8. Outplacement of uitwerving van werknemers	4,7	95,3
9. Beoordeling	4,5	95,5
10. Loopbaanbegeleiding	2,0	98,0

Cijfers gewogen naar sector en grootte (N=1264)  
(Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.)

Tabel 1. Uitbesteding HR-activiteiten (in %)

Uit tabel 2 blijkt verder dat gemiddeld gezien 89,2% van de Vlaamse vestigingen beroep doet op externe organisaties voor de uitvoering van één of meerdere HR-activiteiten. Iets minder dan drie op vier (71,8%) van de uitbesteders wendt zich voor één tot drie HR-activiteiten tot externen. Eén op zes vestigingen (16,9%) doet slechts voor één HR-activiteit een beroep op een externe organisatie. De overige 28% besteedt meerdere taken (van 4 tot 10) uit.

Aantal HR activiteiten	%	% (alleen uitbesteders)
0 activiteiten	10,8	
1 activiteit	15,1	16,9
2 activiteiten	26,6	29,8
3 activiteiten	22,4	25,1
4 activiteiten	11,9	13,3
5 activiteiten	7,9	8,9
6 activiteiten	3,3	3,7
7 tot 10 activiteiten	2,0	2,3
Gemiddelde (op 10-puntenschaal)	2,57	

Cijfers gewogen naar sector en grootte (N=1264)  
(Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.)

Tabel 2. Uitbestedingsgraad

Uit de cijfers zou men kunnen opmaken dat HR-uitbesteding sterk is ingeburgerd. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat deze analyses

enkel uitspraken toelaten over de *breedte* van uitbesteding (het aantal gebieden waarop uitbesteding voorkomt). Voor een meer accuraat beeld zijn ook gegevens nodig over de *diepte* van uitbesteding. Diepte kan omschreven worden als de mate waarin een organisatie een bepaalde activiteit uitbesteedt. In de discussie wordt daar op teruggekomen.

In tabellen 3 en 4 wordt de uitbestedingsgraad gerelateerd aan de diverse verklarende en controlevariabelen. De resultaten steunen op variantieanalyses (voor categorische variabelen) en correlatieanalyses (voor numerieke variabelen). Kijken we eerst naar de *morfologische kenmerken*. De sectoren chemie, voeding en energie, metaal en elektronica en overige industrie scoren hoog. De sectoren bouw, het openbaar bestuur en gemeenschapsvoorziening en de gezondheidszorg scoren erg laag. De sectoren handel, distributie en horeca, financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten scoren rond het gemiddelde. Verder blijken er geen significante verschillen te bestaan wat betreft de leeftijd van de vestiging (zie tabel 3 en 4). De uitbestedingsgraad varieert echter wel naargelang de grootteklasse (zie tabel 3 en 4). Hoe groter de vestiging, hoe hoger de gemiddelde graad van uitbesteding. Wanneer we naar de werkgelegenheidsevolutie kijken (tabel 4), kan vastgesteld worden dat de werkgelegenheidsevolutie en de graad van uitbesteding niet samenhangen. Vestigingen die ingekrompen zijn, vertonen geen hogere graad van uitbesteding dan vestigingen die uitgebreid zijn. Uit deze correlatieanalyse blijkt verder dat vestigingen die hoog scoren op de HRM-intensiteit, een grotere graad van uitbesteding vertonen ( $r=0,38$ ).

Wat opvalt is dat al de indicatoren van een *strategische focus op HRM* sterk significant zijn. Zo besteden vestigingen waar de personeelsverantwoordelijke beslissingsbevoegdheid heeft in het directiecomité (strategische betrokkenheid) meer uit dan vestigingen waar dat niet het geval is (tabel 3). Verder besteden vestigingen die gebruik maken van een HR scorecard meer uit dan vestigingen die dit instrument niet gebruiken (tabel 3). Ten slotte valt op dat vestigingen die een hoge graad van internalisering hebben, eveneens hoog scoren op de graad van uitbesteding (tabel 4). Deze resultaten geven een eerste indicatie voor de bevestiging van de eerste hypothese.

Het resultaat van de variabelen met betrekking tot de *focus op kostenreductie* vertoont een minder duidelijk beeld. Er bestaat een negatief verband tussen het aantal HR-medewerkers en de graad van uitbesteding (tabel 4). Hoe meer personeel in de HR-afdeling, hoe lager de graad van uitbesteding. Ten tweede valt op dat vestigingen waar de HR-afdeling is uitgebreid bijna eenzelfde graad van uitbesteding vertonen als vestigingen waar de HR-afdeling ingekrompen is. De resultaten met betrekking tot de tweede hypothese worden niet bevestigd.

	Gemiddelde	F-waarde
<b>Controlevariabelen</b>		
Sector (N=1264)		12,02***
Chemie, voeding en energie	3,41	
Metaal en elektronica	3,08	
Overige industrie	2,91	
Bouw	1,99	
Handel, distributie en horeca	2,54	
Financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten	2,75	
Openbaar bestuur en gemeenschapsvoorziening	2,06	
Gezondheidszorg	2,14	
Grootte (N=1264)		37,07***
10-49 werknemers	2,34	
50-99 werknemers	3,08	
100-199 werknemers	3,53	
200 of meer werknemers	3,94	
Leeftijd (N=1189)		0,69
0-5 jaar	2,49	
6-10 jaar	2,56	
11 jaar en +	2,63	
<b>Focus op strategisch HRM</b>		
Strategische betrokkenheid (N=1215)		18,31***
Neen	2,46	
Ja	2,89	
Toepassing van HR scorecard (N=1092)		61,80***
Neen	2,53	
Ja	4,45	
<b>Focus op kostenreductie binnen HR</b>		
Is de afdeling personeelsbeleid (in aantal jobs)... (N=757)		7,65***
Ingekrompen	3,70	
Even groot	2,64	
Uitgebreid	3,50	
Algemeen gemiddelde op 10-puntenschaal	2,57	
*p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001		
Cijfers gewogen naar sector en grootte (Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.)		

Tabel 3. Uitbestedingsgraad naar een aantal verklarende en controlevariabelen

### Regressieanalyses

Om na te gaan hoeveel van de variantie in de uitbestedingsgraad verklaard kan worden door de toegelichte verklarende en controlevariabelen, werden (na test op multicollineariteit) regressieanalyses uitgevoerd. Het resultaat van de verschillende regressieanalyses wordt weergegeven in tabel 5.

	Gemiddelde	1	2	3	4	5	6	7
1. Graad van uitbesteding (N=1264)	2,57	1,000						
2. Graad van internaliseren (N=952)	1,26	0,195***	1,000					
3. Werkgelegenheids-evolutie (N=1004)	-1,30	-0,028	0,027	1,000				
4. Aandeel medewerkers HR-afdeling (N=458)	3,49	-0,190***	-0,094 (*)	0,017	1,000			
5. HRM-intensiteit (N=768)	5,66	0,382***	0,307***	-0,033	-0,142**	1,000		
6. Grootte vestiging (N=1166)	63,67	0,221***	0,133***	0,049	-0,220***	0,259***	1,000	
7. Leeftijd vestiging (N=1398)	20,16	0,023	-0,025	0,030	-0,017***	-0,017	0,115***	1,000

(\*)  $p \leq 0,10$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

Cijfers gewogen naar sector en grootte  
(Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.)

Tabel 4. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

In een eerste model (model 1) worden enkel de controlevariabelen *sector*, *grootte*, *leeftijd*, *werkgelegenheidsevolutie* en *HRM-intensiteit* opgenomen. De analyse bevestigt de eerder vastgestelde sectorverschillen. Vergeleken met de sector gezondheidszorg vertonen alle vermelde sectoren (behalve de sectoren openbaar bestuur en gemeenschapsvoorziening) een significant hogere graad van uitbesteding. Afgaande op de waarde van de gestandaardiseerde coëfficiënten, kan vastgesteld worden dat vooral de 'financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten', de sectoren 'handel, distributie en horeca', de sectoren 'metaal en elektronica' en de sectoren 'chemie, voeding en energie' hoog scoren.

We merken tevens een positief verband tussen organisatiegrootte en uitbestedingsgraad. Anders gesteld, wanneer we organisaties vergelijken van eenzelfde leeftijd, uit dezelfde sector en met een vergelijkbare werkgelegenheidsevolutie en HRM-intensiteit, dan merken we dat grotere vestigingen gemiddeld een hogere graad van uitbesteding vertonen. Dit lijkt evident, maar is zoals reeds aangehaald in strijd met de in sommige literatuur dominante stelling dat vooral kleinere vestigingen een grotere behoefte hebben aan externe expertise (Gilley et al.,



	Model 1 (N=681)	Model 2 (N=603)	Model 3 (N=520)	Model 4 (N=299)	Model 5 (N=468)
Intercept	o	o	o	o	o
Sector (gezondheidszorg = ref, categorie)					
Chemie, voeding en energie	0,251***	0,232***	0,284***	0,363***	0,281***
Metaal en elektronica	0,226***	0,190***	0,235***	0,285**	0,226**
Overige industrie	0,142**	0,137**	0,189**	0,213**	0,203**
Bouw	0,111 (*)	0,115 (*)	0,112	0,021	0,132 (*)
Handel, distributie en horeca	0,273***	0,238**	0,338***	0,205*	0,325**
Financiële en zakelijke dienstverlening en overige diensten	0,274***	0,281***	0,281**	0,307**	0,292**
Openbaar bestuur en gemeenschaps- voorziening	0,100	0,086	0,105	0,071	0,121
Ln grootte	0,530**	0,418*	0,371	0,820(*)	0,291
Ln grootte <sup>2</sup>	-0,307	-0,258	-0,197	-0,593	-0,162
Ln leeftijd	-0,280*	-0,323**	-0,282*	0,094	-0,322*
Ln leeftijd <sup>2</sup>	0,334**	0,390**	0,357**	-0,015	0,407**
Werkgelegenheidsevolutie	-0,018	-0,014	-0,002	0,010	-0,002
HRM-intensiteit	0,253***	0,218***	0,301***	0,228***	0,264***
Strategische betrokkenheid		0,117**			0,101*
HR scorecard		0,140***			0,112**
Internaliseringsschaal		0,083*			0,092*
Evolutie personeelsafdeling (even groot= ref, categorie)					
Uitgebreid			0,044		0,042
Ingekrompen			-0,000		-0,009
Aandeel medewerkers HR-afdeling				0,172*	
R-square	0,25	0,28	0,27	0,26	0,29
Adjusted R-square	0,23	0,26	0,25	0,22	0,26
F-value	16,77***	14,60***	12,55***	7,00***	10,02***
(*) p≤0,10; * ≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001					
Cijfers gewogen naar sector en grootte (Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.)					
1 De correlaties stijgen nooit boven de .40 uit. De variabelen kunnen daarom tegelijkertijd in een regressie-analyse opgenomen worden, zonder groot risico van multicollineariteit.					

Tabel 5. Regressieanalyse met de graad van uitbesteding als afhankelijke variabele (enkel de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn opgenomen)

2004b). Verder kan opgemerkt worden dat de gekwadraterde term  $(\ln \text{grootte})^2$  negatief is (maar niet significant). Dit negatief teken geeft aan dat de positieve relatie tussen organisatiegrootte en de graad van uitbesteding vanaf een bepaalde organisatiegrootte eerder een 'plafond' bereikt.

Wat de leeftijd van de vestiging betreft, kan een negatief verband vastgesteld worden tussen de leeftijd van de organisatie en de graad van uitbesteding. Oudere organisaties laten zich dus, ceteris paribus, kenmerken door een lagere graad van uitbesteding. De gekwadraterde term is positief en significant. Dit wijst er op dat de negatieve relatie tussen leeftijd en de graad van uitbesteding vanaf een bepaalde leeftijd afzwakt.

Wat de werkgelegenheidsevolutie betreft kunnen we vaststellen dat veranderingen qua personeelsbezetting niet samenhangen met de uitbestedingsgraad. Een werkgelegenheidsdaling hangt, *ceteris paribus*, niet samen met een sterkere HR-outsourcing.

Uit model 1 blijkt ten slotte dat er een (vrij vanzelfsprekend) significant positief verband bestaat tussen de HRM-intensiteit en uitbestedingsgraad. Met de opgenomen controlevariabelen kan reeds 25% variantie verklaard worden.

In model 2 nemen we de variabelen met betrekking tot de *strategische focus* op. Hun samenhang met de graad van uitbesteding kan op die manier getest worden onder controle van eventuele sector-, grootte- en leeftijdsverschillen, werkgelegenheidsevolutie of uiteenlopende scores op de HRM-intensiteit.

De analyseresultaten wijzen op een sterk significant positief verband tussen de strategische betrokkenheid van HRM en de graad van uitbesteding. Ook de implementatie van een HR scorecard geeft een sterk positieve relatie met de graad van uitbesteding. Dit is voor de derde indicator van 'strategische focus', de graad van internalisering, eveneens het geval. Een sterke graad van internalisering gaat blijkbaar, *ceteris paribus*, samen met een sterke graad van externalisering. Internalisering en externalisering lijken op het eerste gezicht tegengesteld aan elkaar. Uit onderzoek blijkt echter dat de creatie van een meer strategische focus in HRM vaak botst met het feit dat HR-professionals zich teveel moeten toeleggen op zuiver 'transactionele activiteiten' en het directe 'mensmanagement' (Greer et al., 1999; Marinaccio, 1994). Veel van de transactionele activiteiten kunnen uitbesteed worden, terwijl het directe 'mensmanagement' veeleer thuishoort in het taakprofiel van het middenkader. Delegatie naar de lijn maakt het namelijk mogelijk tal van operationele problemen inzake ondersteuning en functionering van individuele medewerkers 'bij de bron' aan te pakken. De combinatie van internalisering en externalisering geeft het HR-management in elk geval meer tijd en ruimte voor de meer strategische HR-taken.

Met de opgenomen variabelen kunnen we in het model 28% van de variantie in de uitbestedingsgraad verklaren.

Samenvattend kunnen we stellen dat model 2 wijst op een sterk positieve samenhang tussen een strategische focus op HRM en de graad van uitbesteding. Dit is een bevestiging voor de eerste hypothese.

In model 3 worden, naast de controlevariabelen, de indicatoren van een sterke *focus op kostenreductie* opgenomen. De eerste variabele heeft betrekking op de evolutie van de werkgelegenheid in de HR-afdeling. Uit de regressieanalyse blijkt dat veranderingen qua personeelsbezetting in de HR-afdeling niet samenhangen met de uitbestedingsgraad. Met andere woorden, wanneer we organisaties uit dezelfde sector, van

eenzelfde omvang en leeftijd en met een gelijksoortige werkgelegenheidsevolutie en HRM-intensiteit vergelijken, blijkt dat veranderingen qua personeelsbezetting in de HR-afdeling geen effect hebben op de graad van uitbesteding.

De variabele die het aandeel medewerkers in de HR-afdeling meet, is vanwege een hoge item non-respons in een aparte analyse opgenomen (model 4). Ook hier valt op dat er (in tegenspraak met de resultaten van de correlatieanalyse) een sterk positieve samenhang bestaat tussen de omvang van de personeelsbezetting in HR-functies en de uitbestedingsgraad. Met andere woorden, wanneer we organisaties uit dezelfde sector, van eenzelfde omvang en leeftijd en met een gelijksoortige werkgelegenheidsevolutie en HRM-intensiteit vergelijken, dan zijn het precies de organisaties met een gemiddeld hogere 'HR headcount' die ook op meer gebieden uitbesteden.

De resultaten van modellen 3 en 4 geven geen bevestiging van de hypothese met betrekking tot de focus op kostenreductie. Een sterke focus op kostenbesparing in HR hangt niet samen met een hoge graad van uitbesteding.

In model 5 worden alle variabelen (indicatoren van focus op strategie én van focus op kostenreductie) geïntegreerd in één regressieanalyse. Naar analogie met de voorgaande analyses geeft ook deze regressie geen bevestiging van de hypothese dat vooral organisaties met een sterke focus op kostenreductie in HR een hogere uitbestedingsgraad laten optekenen. De analyse bevestigt dat organisaties die een grotere nadruk leggen op strategisch HRM op meer verschillende HRM-gebieden beroep doen op de expertise van externe organisaties.

## Discussie

In de literatuur bestaan twee uiteenlopende opvattingen over de toenemende HR-outsourcing. Een eerste visie ziet uitbesteding als een kans voor de HR-afdeling. Het uitbesteden creëert immers extra ruimte om te focussen op die HR-activiteiten die van strategisch belang zijn en de meeste waarde toevoegen. Een tweede visie ziet uitbesteding als een bedreiging voor de HR-afdeling. Uitbesteding zou de druk op de HR-afdeling versterken, en meer bepaald een instrument zijn om naar een soort 'HRM zonder HR-managers' te tenderen.

In deze bijdrage werd dieper ingegaan op beide opvattingen. Met behulp van de PASO-data werd geprobeerd een antwoord te formuleren op de volgende centrale onderzoeksvraag: 'Besteden organisaties met sterke focus op kostenreductie in HR meer of minder uit dan organisaties met een sterke strategische focus op HR?' Uit de analyses komen twee belangrijke resultaten naar voren. Allereerst geven de resul-

taten aan dat vestigingen met een sterke focus op kostenreductie in HRM niet meer uitbesteden dan vestigingen die deze focus minder hebben. Het uitbesteden van HR-activiteiten blijkt niet alleen een 'cost-cutting'-instrument te zijn. Uit de analyse blijkt immers dat er een sterke samenhang bestaat tussen een sterke focus op strategische verankering van HRM en de graad van uitbesteding. Toch moeten we hierbij opmerken dat het mogelijk kan zijn dat beide soorten van uitbesteding (focus op kostenreductie in HR en strategische focus op HR) zich gelijktijdig kunnen voordoen. Een tweede belangrijke vaststelling is dat internalisering en externalisering sterk samenhangen. Dit samengaan van beide bewegingen hoeft echter niet te betekenen dat de HR-afdeling wordt uitgehouden. Dit samengaan kan immers de strategische focus van de HR-afdeling verscherpen. Door de operationele HR-taken uit te besteden en het 'people management' te delegeren naar de lijn, kan men meer tijd en ruimte vrij maken voor de meer strategische HR-taken. Internalisering en externalisering geven de HR-functie met andere woorden de mogelijkheid om zich te herpositioneren en zich de rol van 'strategische business partner' aan te meten.

De resultaten moeten echter geïnterpreteerd worden in het licht van een aantal beperkingen. Deze vormen meteen ook enkele terreinen voor vervolgonderzoek.

Op de eerste plaats zijn de data afkomstig uit één longitudinale vragenronde. Het gaat om cross-sectionele data. Omdat de graad van uitbesteding binnen organisaties kan schommelen in de tijd, is het van belang om in de toekomst *longitudinale data* te gebruiken. Met behulp van longitudinale data kan inzicht verworven worden met betrekking tot de richting van de gevonden samenhang. Uit bovenstaande analyses kan een positieve samenhang vastgesteld worden tussen de strategische focus en de graad van uitbesteding. Wat via deze cross-sectionele analyse niet onderzocht kan worden, is welke variabele welke beïnvloedt. Is het doordat organisaties strategisch bezig zijn met HRM, dat ze meer uitbesteden of is het doordat organisaties HR-activiteiten uitbesteden zodat er meer tijd vrij komt om de strategische focus te versterken?

Op de tweede plaats is in het onderzoek voornamelijk de breedte van het uitbestedingsfenomeen aan bod gekomen (namelijk het soort en het aantal activiteiten dat wordt uitbesteed). Uitbestedingsstrategieën kunnen echter geconceptualiseerd worden aan de hand van twee dimensies: breedte en diepte (Gilley & Rasheed, 2000). Diepte kan omschreven worden als de mate waarin een organisatie een bepaalde activiteit uitbesteedt. Volgens Gilley & Rasheed (2000) kan enkel een volledig beeld verkregen worden van het uitbestedingsfenomeen wanneer het uitbestedingsfenomeen van een organisatie wordt beschreven aan de hand van zowel *breedte als diepte*. Zo heeft men dan niet alleen zicht op de hoeveelheid uitbesteding maar evenzeer over de mate waarin

(enkel operationele of ook tactische en strategische activiteiten) men een bepaalde activiteit uitbesteedt.

Ten derde zou ook onderzoek moeten uitgevoerd worden naar het *type HR-activiteiten* dat door organisaties uitbesteed wordt. In de literatuur worden verschillende typologieën gehanteerd om te bepalen welke HR-activiteiten in aanmerking komen voor uitbesteding. Er kan hier verwezen worden naar de typologieën van Lepak & Snell (1998), Greer (2001) en Insinga & Werle (2000). Lepak & Snell (1998) gebruiken twee assen om HR-activiteiten in te schalen: de waarde van de activiteit voor de organisatie (kerncompetentie) en de uniekheid van de activiteit (schaars op de markt). Uiteindelijk leveren deze assen vier soorten HR-activiteiten op die in mindere of meerdere mate in aanmerking komen voor uitbesteding: 'core HR activities', 'peripheral HR activities', 'idiosyncratic HR activities' en 'traditional HR activities'. Een gelijkaardige typologie kan gevonden worden bij Greer (2001). Ook hier worden HR-activiteiten ingeschaald op twee assen: het type van de activiteit en de strategische waarde van de activiteit. Ook Insinga en Werle (2000) gebruiken twee invalshoeken: de bijdrage van de activiteit om een competitief voordeel op te leveren en de interne mogelijkheid van de organisatie om de activiteit zelf uit te voeren. Ze onderscheiden vier activiteiten: 'key activities', 'emerging activities', 'basic activities' en 'commodity activities'.

Ten slotte zou het ook interessant zijn om niet alleen naar de antecedenten van uitbesteding te kijken maar evenzeer naar de *uitkomsten*. Uit onderzoek blijkt immers dat het uitbesteden van (HR-)activiteiten (al dan niet direct) positief is gecorreleerd met de bedrijfsprestatie (Gilley & Rasheed, 2000; Gilley et al., 2004b).

---

## SUMMARY

### HR outsourcing: opportunity or threat?

**Two divergent perspectives dominate the literature on HR outsourcing. Some observers envision HR departments focused entirely on strategic activities, all performed with a small but 'high level' in-house staff, leaving all the transactional and administrative activities to vendors for which those processes are core. In this first perspective, outsourcing is presented as an *opportunity*, allowing the internal HR staff to shift their efforts to more strategic and value adding activities. Other observers, however, portray outsourcing as a *threat*, undermining the functioning and impact of HR departments, leading to a sharp decline in HR headcount and resulting in 'HRM without HR managers'.**

**In this contribution, we test the empirical validity of both opposing perspectives. The central research question is whether organizations with a strong focus on HR cost reduction outsource their HR activities and responsibilities more intensively than organizations with a more strategic approach of HRM. Our data come from an establishment-level panel survey (PASO, Panel Study on Organisations), covering a total of 1,566 Flemish organizations.**

**The analyses reveal two important findings. First, we find a strong relationship between a strategic focus on HRM and the degree of outsourcing. Second, internalization (i.e. devolution of HR responsibilities to the line) and externalization go hand in hand. The often uttered statement that the simultaneity of these processes would undermine the status and importance of the internal HR function, is countered by the data. Our findings indicate on the contrary that devolution and outsourcing allow the HR function to refocus on more strategic and value adding issues.**

---

### Literatuur

- Abraham, K.G. & Taylor, S.K. (1996). Firms' use of outside contractors: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 14 (3): 394-424.
- Adler, P.S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1): 53-60.
- American Management Association (AMA). (1997). Outsourcing of HR continues. *HR Focus*, 74 (3): 2.
- Alexander, M. & Young, D. (1996a). Outsourcing: where's the value? *Long Range Planning*, 29 (5): 728-730.
- Alexander, M. & Young, D. (1996b). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29 (1): 116-119.
- Becker, E., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bettis, R.A., Bradley, S.P. & Hamel, G. (1992). *Outsourcing and industrial decline*. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 7-22.
- Bragg, S. (1998). *Outsourcing: a guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract, maintaining control of the process*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryce, D.J. & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16 (6): 635-643.
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33 (2): 189-211.
- Capowski, G. (1998). Outsourcing comes to HR. *HR Focus*, 75 (5): 2.
- Cook, M.F. (1999). *Outsourcing human resource functions*. New York: American Academy Association.

- D'Aveni, R. & Ravenscraft, D. (1994). Economics of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1167-1206.
- de Kok, J.M.P. (2003). *Human resource management within small and medium-sized enterprises* (doctoral dissertation). Rotterdam: Erasmus University.
- Delagrangé, H. & Berckmans, P. (1999). *Bedrijfs- en arbeidsorganisatorische innovaties in de Vlaamse industrie*. Brussel: STV.
- Dess, G.G., Rasheed, A.A., McLaughlin, K. J. & Priem, R.L. (1995). The new corporate architecture. *Academy of Management Executive*, 9 (3): 7-18.
- De Winne, S., Plevoets, E. & Sels, L. (2003). *Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels*. Leuven: PASO Flanders.
- Elfring, T. & Baven, B. (1994). Outsourcing technical services: stages of development. *Long Range Planning*, 27 (5): 42-51.
- Ellram, L. (1991). A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27 (3): 2-8.
- Ellram, L. & Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 17 (1): 15-27.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. & Monippallil, M. (1998). Outsourcing to gain a competitive advantage. *Industrial Management*, 40 (3): 20-24.
- Erridge, A. (1995). *Managing purchasing: sourcing and contracting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gainey, T.W. & Klaas, B.S. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29 (2): 207-229.
- Gilley, K.M. & Rasheed, A.A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4): 763-790.
- Gilley, K.M., McGee, J.E. & Rasheed, A.A. (2004a). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42 (2): 117-133.
- Gilley, K.M., Greer, C.R. & Rasheed, A.A. (2004b). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57 (3): 232-240.
- Goldfarb, J. & Naasz, K. (1995). Shrinking investments in HR departments reveal new outsourcing, cutting trends. *BNA's Employee Relations Weekly*, July: 815-816.
- Greer, C.R., Youngblood, S.A. & Gray, D.A. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13 (3): 85-96.
- Greer, C.R. (2001). *Strategy and human resources: a general managerial approach*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Harkins, P.J., Brown, S.M. & Sullivan, R. (1995). Shining new light on a growing trend. *HR Magazine*, 40 (12): 75-79.
- Harris, A., Giunipero, L.C. & Hult, G.T.M. (1998). Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management*, 27 (5): 373-384.
- Hirschhorn, L. & Gilmore, T. (1992). The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, 70 (3): 104-115.
- Insinga, R.C. & Werle, M.J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Executive*, 14 (4): 58-70.
- Johnson, M. (1997). *Outsourcing in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20 (2): 189-198.
- Kanter, R.S. (2003). Foreword. In M. Effron, Gandossy, R. & Goldsmith, M. (Eds.), *Human resources in the 21<sup>st</sup> century*. New Hersey: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70 (1): 71-79.
- Kesler, G. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies and work in a major multi-national company. *Human Resource Management*, 34 (2): 229-252.
- Klaas, B.S., McClendon, J. & Gainey, T.W. (1999). *HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs*. Personnel Psychology, 52 (1): 113-136.
- Klaas, B.S., McClendon, J.A. & Gainey, T.W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40 (2): 125-138.
- Kotabe, M.M. & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: a case of foreign multi-national firms. *Journal of International Business Studies*, 21 (3): 383-408.
- Laabs, J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*, October: 51-60.
- Lacity, M. & Hirschheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing*. New York: John Wiley & Sons.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe. *Employee Relations*, 25 (3): 228-244.
- Lawler, E.E. II & Mohrman, S.A. (2003). HR as strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26 (3): 15-29.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J. & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23 (9): 817-833.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8 (3): 215-234.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: MacMillan.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20 (2): 37-47.
- Lonsdale, C. & Cox, A. (1998). *Outsourcing: a business guide to risk management tools and techniques*. London: Earlsgate Press.



- Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: a strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*, 19 (1): 39-42.
- Maurer, R. & Mobley, N. (1998). Outsourcing: is it the HR department of the future? *HR Focus*, 75 (November): 9-10.
- McFarlan, F.W. & Nolan, R.L. (1995). How to manage an IT outsourcing alliance. *Sloan Management Review*, 36 (2): 9-23.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the Line. *Human Resource Management Journal*, 7 (4): 12-29.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21 (5): 647-661.
- Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4): 43-55.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., Forrier, A. (2002). De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. *Tijdschrift voor HRM*, 5 (2): 61-86.
- Siegel, G.B. (2000). Outsourcing Personnel Functions. *Public Personnel Management*, 29 (2): 225-236.
- Spee, J. (1995). Addition by subtraction: outsourcing strengthens business focus. *HR Magazine*, 40 (3): 38-43.
- Stewart, T.A. (1996). Taking on the last bureaucracy. *Fortune*, 133 (1), 105-108.
- Storey, J. (1992). *New perspectives on HRM*. London: Routledge.
- Stroh, L.D. & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: when – and when not – to go outside? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (1): 19-28.
- Switser, J. (1997). Trends in human resource outsourcing. *Management Accounting*, 79 (5): 22-26.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School.
- Van Hootegem, G. (2000). *De draaglijke traagheid van het management: tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Leuven: Acco.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70 (6): 98-107.
- Welch, J.A. & Nayak, P.R. (1992). Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Executive*, 6 (1): 23-31.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25 (3): 245-261.
- Yeung, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17 (3): 1-16.

### **Noten**

- 1 De correlaties stijgen nooit boven de .40 uit. De variabelen kunnen daarom tegelijkertijd in een regressieanalyse opgenomen worden, zonder groot risico van multicollineariteit.