

# **UITBESTEDING IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT**



**VICKIE DEKOCKER LAURE WYNANTS**

# KEROSINE

Restructuring organisations in the Knowledge Economy



Meer informatie:

<http://www.kerosineproject.be/>

Dit onderzoek kwam tot stand in het kader van het KEROSINE-project (Knowledge Economy and Regional Strategies for Organisational and Sustainable Innovation) gesteund door het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie in Vlaanderen. Dit project wordt uitgevoerd door het HIVA en het CESO aan de KULeuven en door Vlerick UGent. Promotoren zijn Geert Van Hootegem en Monique Ramioul.

## HOOFDSTUK IV: UITBESTEDEN BINNEN HET CONCERN

### Inleiding

Wanneer Vlaamse organisaties uitbesteden dan zijn er twee belangrijke dimensies die hierbij in beschouwing worden genomen. Vooreerst kan het uitbesteden in het binnen- of buitenland gebeuren. Vervolgens kan de uitbesteding naar een andere vestiging binnen het concern of naar een externe organisatie plaatsvinden. Binnen dit onderdeel ligt de focus op de juridische locatie<sup>1</sup> van uitbesteding. Gelijklopend aan het onderdeel over internationale uitbesteding, wordt eerst een algemeen beeld weergegeven over uitbesteding binnen het concern door Vlaamse organisaties. Vervolgens wordt dieper ingegaan op hoe organisaties die binnen het concern uitbesteden, verschillen van organisaties die dit niet doen. Tenslotte worden ook de gegevens per bedrijfsfuncties geanalyseerd. Hierbij wordt telkens het onderscheid toegevoegd op basis van de geografische locatie. Uitbesteden binnen het concern kan immers naar een nationale of internationale vestiging van het concern.

### 1. Uitbesteding binnen concerns in Vlaanderen

Een op vijf organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie binnen het eigen concern uit. Zoals al aangehaald kan er voor organisaties die uitbesteden binnen het concern een onderscheid gemaakt worden naar uitbesteding naar een binnenlandse vestiging of naar een buitenlandse vestiging van het concern.

De analyse voor geografische locatie levert interessante resultaten. Uit de analyse blijkt dat 1 op 7 Vlaamse organisaties minstens één bedrijfsfunctie nationaal binnen het concern uitbestedt. Internationale uitbesteding binnen het concern komt minder voor. 1 op 10 Vlaamse organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit naar een buitenlandse vestiging van het concern.

**Tabel 1: Uitbesteding van Vlaamse organisaties naar een nationale of internationale vestiging van het concern(n=1656)**

		Nationaal		Totaal
		Ja	Neen	
Internationaal	Ja	5.34%	3.90%	9.24%
	Neen	8.59%	82.17%	90.76%
Totaal		13.92%	86.08%	100%

n=1656, missing=237, gewogen naar sector en grootte

<sup>1</sup> Organisaties die uitbesteden binnen het concern worden gedefinieerd als organisaties waar minstens één van de 10 bevraagde bedrijfsfuncties binnen het concern wordt uitbestedt.

## **2. Uitbesteden binnen het concern en organisatiekenmerken**

In onderstaande alinea's worden verschillende organisatiekenmerken in verband gebracht met het uitbesteden binnen het concern waartoe de organisatie behoort. Door de analyse van deze organisatiekenmerken wordt nagegaan of het algemeen beeld verschilt naar gelang de grootte, het profiitkarakter, ervaren concurrentie, de innovativiteit en het aandeel laag-tot middelbaargeschoolde werknemers van de organisatie. Ook het onderscheid tussen een dochtermaatschappij en een hoofdkantoor wordt in verband gebracht met het uitbesteden binnen een concern.

### **2.1. Grootte van de organisatie**

Een eerste belangrijk organisatiekenmerk is de grootte van de organisatie. Het aantal voltijdse werknemers wordt in verband gebracht met de verschillende indicatoren van uitbesteding binnen het concern. Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden, hebben een hoger aantal werknemers, dan organisaties waarbij dit niet het geval is ( $\alpha < 0.0001$ ). Organisaties die minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.0001$ ) of naar een internationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0003$ ) uitbesteden zijn grotere organisaties dan organisaties waarbij dit niet van toepassing is.

### **2.2. Profit of non-profitkarakter van de organisatie**

Er bestaat een verband tussen het profiitkarakter en of een organisatie minstens één van de bedrijfsfuncties gedeeltelijk of volledig binnen het concern uitbestedt. De relatie is significant ( $\alpha < 0.005$ ). 1 op 5 van de profitorganisaties besteden uit binnen het concern. Een iets lager aandeel vinden we terug bij de non-profitorganisaties. Hier besteedt 1 op 8 minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern.

Eenzelfde resultaat geldt voor het uitbesteden naar een andere internationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Het verschil tussen de profit en non-profitorganisaties is wel veel groter bij uitbesteding naar een internationale vestiging van het concern ten opzichte van uitbesteden binnen het concern. 1 op 10 organisaties met een profiitkarakter besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit naar een internationale vestiging van het concern. Slechts 1 op 125 non-profitorganisaties daarentegen, besteedt uit naar een internationale vestiging van het concern. Voor organisaties die uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern, werden geen significante resultaten teruggevonden.

### **2.3. Ervaren concurrentie**

Een derde organisatiekenmerk is de ervaren concurrentie. De concurrentie die door organisaties ervaren wordt, maakt een belangrijk onderscheid in het al dan niet uitbesteden binnen het concern. 1 op 4 organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren besteden minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern. 1 op 8 organisaties die een zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren, besteden minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ).

Eenzelfde resultaat wordt gevonden voor de nationale ( $\alpha < 0.0001$ ) en de internationale dimensie ( $\alpha < 0.0001$ ). 1 op 5 organisaties met sterke tot zeer sterke concurrentie besteden uit naar een nationale vestiging van het concern tegenover 1 op 10 organisaties die een zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren.

De verschillen in ervaren concurrentie spelen nog een grotere rol voor het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. 1 op 7 organisaties, die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren, besteden uit naar een internationale vestiging van het concern. 1 op 30 organisaties daarentegen, die zwakke tot zeer zwakke concurrentie ervaren, besteden uit naar een internationale vestiging van het concern.

Om dit resultaat verder uit te diepen wordt de analyse opnieuw uitgevoerd door een onderscheid te maken tussen binnenlandse concurrentie en buitenlandse concurrentie.

Voor binnenlandse concurrentie zijn de resultaten significant. Dit is van toepassing voor het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ), het uitbesteden naar een nationale vestiging ( $\alpha < 0.0002$ ) als voor het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging ( $\alpha < 0.0001$ ) van het concern. Organisaties die een sterke tot zeer sterke binnenlandse concurrentie ervaren, besteden respectievelijk meer uit binnen het concern, naar een binnenlandse en/of buitenlandse vestiging van het concern.

De analyse voor buitenlandse concurrentie is gelijklopend. Ook daar zijn organisaties die sterke buitenlandse concurrentie ervaren, eerder geneigd om de bedrijfsfuncties binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ), naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ) of naar een buitenlandse vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ) uit te besteden dan organisatie die zwakke buitenlandse concurrentie ervaren.

Niet enkel werd de relatie tot de huidige ervaren concurrentie geanalyseerd, ook de relatie tot de evolutie in ervaren concurrentie werd onderzocht. Organisaties waarvan de concurrentie in de loop der jaren is toegenomen, besteden meer uit binnen het concern. Dit geldt voor 1 op 4 organisaties waarvoor de concurrentie is toegenomen ten opzichte van 1 op 10 waarvan de concurrentie is afgenomen ( $\alpha < 0.0001$ ). Eenzelfde resultaat is van toepassing voor het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Het onderscheid tussen organisaties die toegenomen concurrentie ervaren versus organisaties die minder concurrentie ervaren, is het sterkst bij het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. Hierbij besteedt 1 op 8 organisaties die meer concurrentie ervaren minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern versus 1 op 100 organisaties die minder concurrentie ervaren ( $\alpha < 0.0001$ ).

## 2.4. Innovativiteit

Ook tussen de mate waarin een organisatie zichzelf als innovatief omschrijft en uitbesteding binnen het concern, worden positieve relaties teruggevonden. Organisaties die zichzelf als innovatief omschrijven, zijn eerder organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern ( $\alpha < 0.0009$ ), naar een nationale ( $\alpha < 0.02$ ) of buitenlandse vestiging van het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.0001$ ).

Toch is er een groot onderscheid tussen de verschillende vormen van uitbesteding binnen het concern. 1 op 5 organisaties die zichzelf als innovatief omschrijft besteedt uit binnen het concern tegenover 1 op 7 van de organisaties die zich als niet innovatief omschrijft. Voor het uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern geldt dat 1 op 7 organisaties die uitbestedt, zichzelf als innovatief omschrijft tegenover 1 op 9 organisaties die zichzelf als niet innovatief omschrijft. Het onderscheid tussen innovatieve en niet innovatieve organisaties en het uitbesteden binnen een concern is opnieuw meer uitgesproken voor de internationale dimensie. 1 op 10 van de innovatieve organisaties besteedt minstens één bedrijfsfunctie uit

naar een internationale vestiging van het concern tegenover 1 op 20 van de niet innovatieve organisaties.

## 2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaargeschoolde werknemers

Een ander kenmerk dat in relatie tot uitbesteden binnen het concern onderzocht wordt, is het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers. Voor de drie vormen van uitbesteding binnen het concern, geldt dat organisaties die minstens één bedrijfsfunctie uitbesteden, een lager aandeel laag-tot middelbaargeschoolde werknemers hebben. In onderstaande tabel worden de gemiddelden weergegeven.

**Tabel 2: Uitbesteding binnen het concern en % laag-tot middelbaargeschoolde werknemers (n=1656)**

	0	1	Sig
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt binnen het concern uitbested</b>	58% St Dev (35.5639016)	46% St Dev (33.6711784)	$\alpha < 0.0001$
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt naar een binnenlandse vestiging van het concern uitbested</b>	57% St Dev (35.7478408)	49% St Dev (33.8707131)	$\alpha < 0.007$
<b>Minstens één bedrijfsfunctie wordt naar een buitenlandse vestiging van het concern uitbested</b>	57% St Dev (35.2727155)	42% St Dev (33.9000636)	$\alpha < 0.0001$

n=1656, 60 <missing>186, gewogen naar sector en grootte <sup>2</sup>

## 2.6. Is de organisatie een hoofdkantoor of een dochtermaatschappij

Wanneer uitbesteden binnen het concern bestudeerd wordt, dan is het type organisatie van belang. Het type organisatie definieert de organisatie als een hoofdkantoor of een dochteronderneming binnen het concern waartoe de organisatie behoort. De link met de verschillende vormen van uitbesteding binnen het concern is slechts significant voor de algemene maatstaf. 2 op 3 dochtermaatschappijen besteden minstens één bedrijfsfunctie uit binnen het concern terwijl 1 op 2 hoofdkantoren minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden ( $\alpha < 0.006$ ). Dochtermaatschappijen besteden dus meer uit binnen het

<sup>2</sup> Deze resultaten werden verkregen door proc glm in SAS. De missings zijn als volgt: uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern (186), uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern (176), uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern (60).

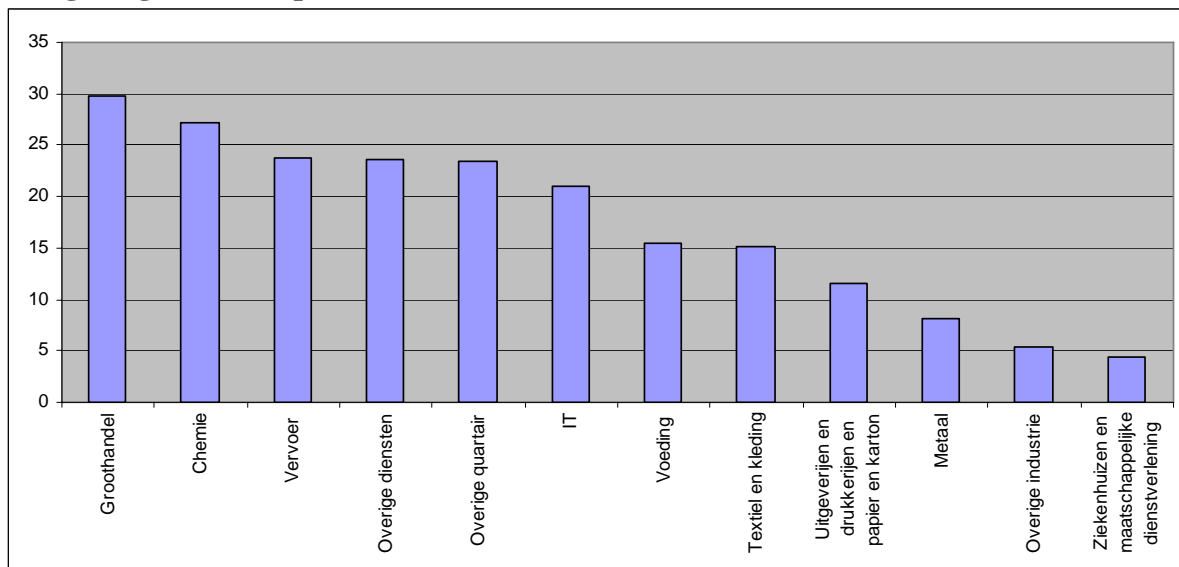
concern dan hoofdkantoren. De resultaten zijn niet significant voor de andere vormen van uitbesteding, noch voor het uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern, noch voor het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern.

## **2.7. Sectorale verschillen in uitbesteden binnen het concern**

Een belangrijk organisatiekenmerk is de sector waartoe een organisatie behoort. In onderstaande grafieken wordt het percentage organisaties binnen de sectoren weergegeven dat respectievelijk minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt, minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern uitbesteedt en het percentage dat minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging binnen het concern uitbesteedt.

De eerste grafiek geeft de uitbesteding binnen het concern weer. In deze grafiek kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen sectoren waarin een groot aandeel organisaties minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt versus sectoren waarin een klein aandeel organisaties minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteedt. De groothandel en de chemische sector zijn hierbij de koplopers. Bijna 1 op 3 van de organisaties die tot deze sectoren behoren, besteden uit binnen het concern. 1 op 20 organisaties die tot de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening of de overige industrie behoren, besteden uit binnen het concern ( $\alpha < 0.0001$ ).

**Grafiek 1: Uitbesteding binnen het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent (n=1656)**

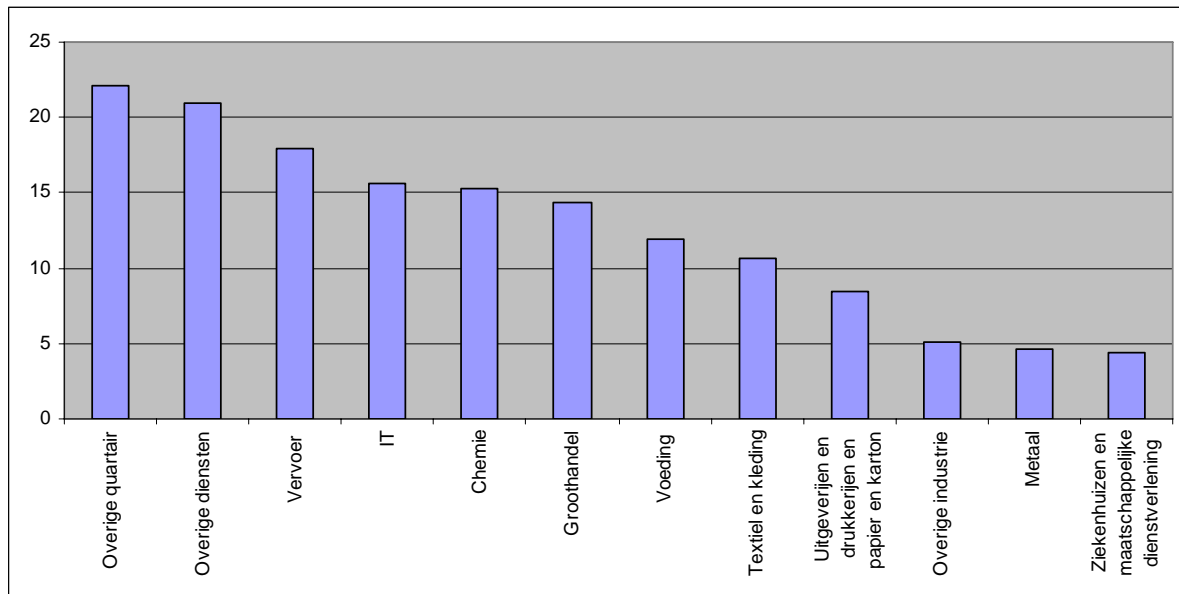


n=1656 missing=186, gewogen naar sector en grootte

Wanneer sectoren uitbesteden binnen het concern, dan kan dit op twee geografische locaties, namelijk in het binnen-en buitenland. Het onderscheid op basis van de geografische locatie wordt in de twee onderstaande grafieken weergegeven. Hierdoor kan nagegaan worden hoe bijvoorbeeld de percentages van groothandel en de chemische sector bepaald worden.

De tweede grafiek vult de eerste grafiek aan door rekening te houden met de geografische locatie. De sectoren overige diensten en overige quartair zijn de sectoren waarin het meest frequent minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse vestiging van het concern wordt uitbesteed. Dit geldt voor 1 op 5 organisaties die behoren tot deze sectoren. 1 op 20 organisaties die tot de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening, de metaalindustrie of de overige industrie behoren, besteden uit naar een nationale vestiging van het concern ( $\alpha < 0.0001$ ). Gezien dochtermaatschappijen frequenter uitbesteden binnen het concern, zou de locatie van het hoofdkantoor kunnen nagegaan worden voor organisaties die tot de overige quartaire sector en overige diensten behoren. Uit analyse blijkt dat het percentage organisaties waarvan het hoofdkantoor in België gelegen is alleen hoger is voor de overige quartaire sector. Een tweede resultaat dat hieruit kan afgeleid worden is dat de chemische sector en de groothandel eerder uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern. Dit wordt bevestigd in grafiek 3. Ook hier is er een hoger percentage van organisaties in de groothandel en de chemische sector waarvan het hoofdkantoor in het buitenland gevestigd is.

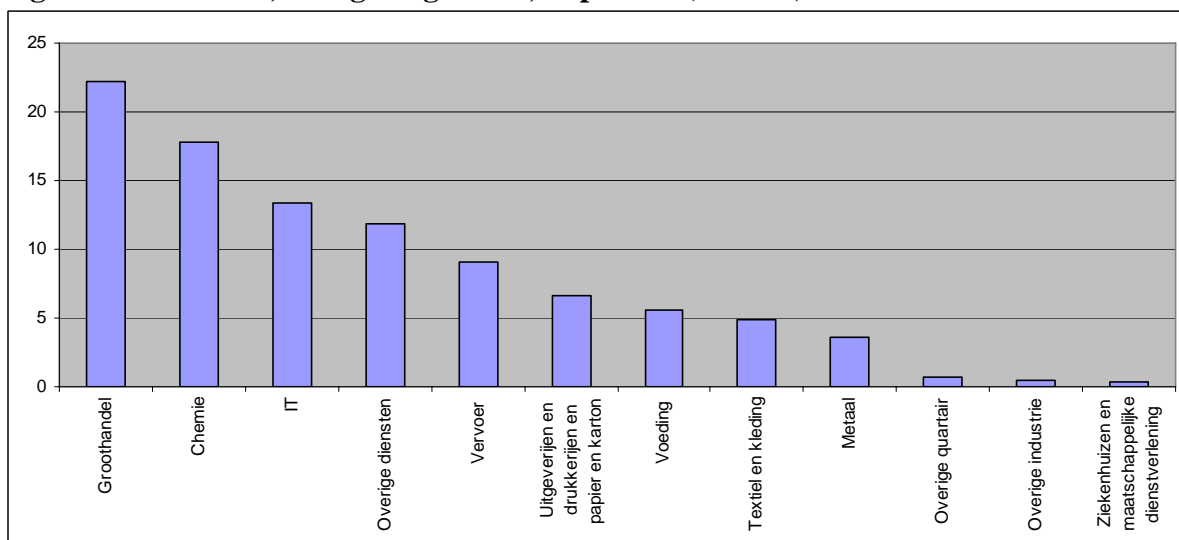
**Grafiek 2: Uitbesteding naar een binnenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent(n=1656)**



n=1656, missing=177, gewogen naar sector en grootte

Uitbesteding van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern komt minder voor dan naar een nationale vestiging van het concern. Daarnaast is er een groter verschil tussen de sectoren voor uitbesteding naar een buitenlandse vestiging dan uitbesteding naar een binnenlandse vestiging. Uitbesteding naar een internationale vestiging van het concern komt nagenoeg niet voor, voor organisaties die behoren tot de overige industrie, ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening en de overige quartaire sector ( $\alpha < 0.0001$ ).

**Grafiek 3: Uitbesteding naar een buitenlandse vestiging van het concern door Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent(n=1656)**



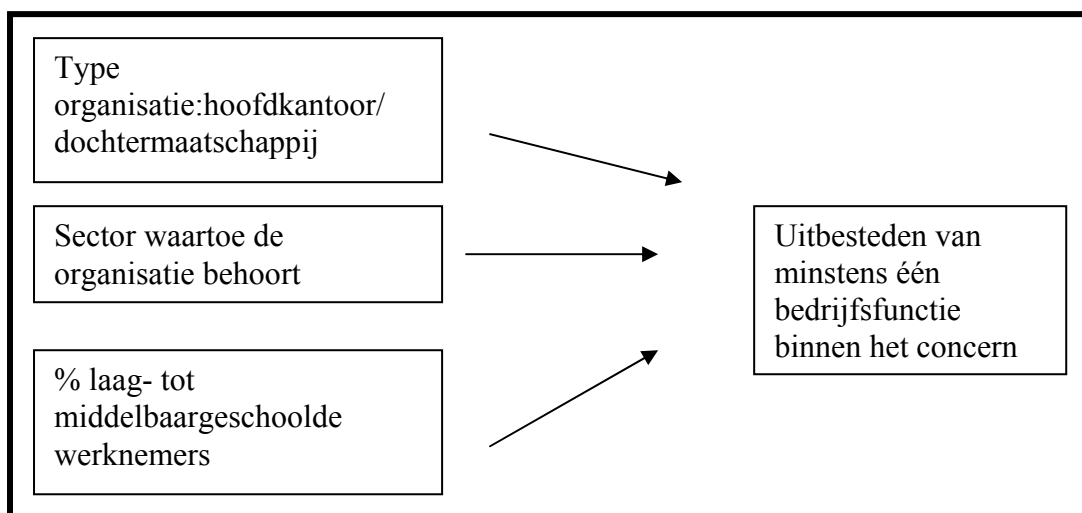
n=1656 missing=60, gewogen naar sector en grootte

## 2.8. Organisatiekenmerken en uitbesteden binnen het concern: een synthetische analyse

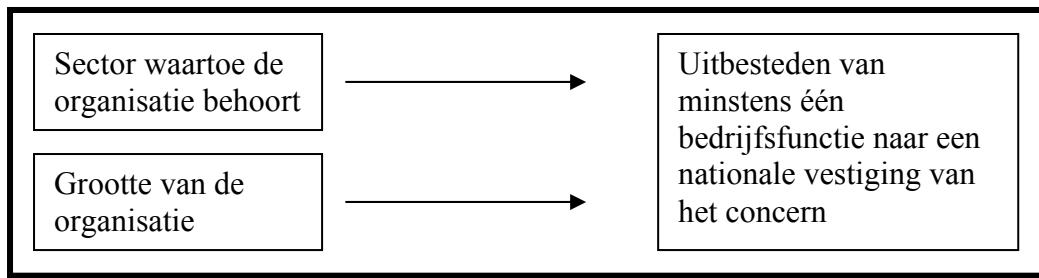
Zoals al boven in de analyse beschreven, zijn er significante relaties tussen uitbesteding binnen het concern en verschillende organisatiekenmerken. De organisatiekenmerken zijn de grootte van de organisatie, de sector waartoe de organisatie behoort, het profiitkarakter van de organisatie, innovativiteit, de ervaren concurrentie, of de organisatie een hoofdkantoor is of dochtermaatschappij en het percentages laag -tot middelbaargeschoolde werknemers.

Om inzicht te krijgen in het effect van deze verschillende organisatiekenmerken, na controle voor andere organisatiekenmerken, wordt een logistische regressie uitgevoerd. Deze analyse wordt toegepast op het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern, het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern en het uitvoeren van minstens één bedrijfsfunctie naar een internationale vestiging van het concern.

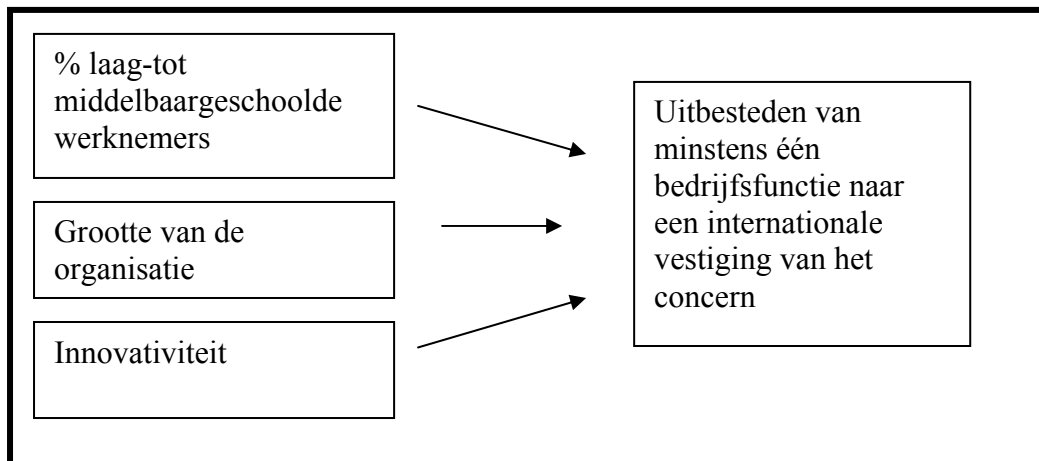
Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern wordt verklaard door het type organisatie, het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers en de sector waartoe de organisatie behoort. Indien de organisatie een hoofdkantoor is, dan is het 3 keer minder waarschijnlijk dat minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteed wordt. Voor organisaties met meer dan 2/3 laag tot middelbaargeschoolde werknemers is het drie keer minder waarschijnlijk dat ze uitbesteden binnen het concern. Daarnaast is er een significant sectoreffect; organisaties die behoren tot de overige dienstensector of de overige quartaire sector verschillen significant van organisaties die behoren tot de IT-sector. Voor organisaties die tot de IT-sector behoren is het minder waarschijnlijk dat ze minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden.



Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een nationale vestiging van het concern wordt bepaald door de grootte van de organisatie en de sector waartoe de organisatie behoort. Voor organisatie met minder dan 11 werknemers is het twee keer minder waarschijnlijk dat ze minstens één bedrijfsfunctie uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern dan organisatie met 11 tot 100 werknemers. In vergelijking met organisaties met meer dan 100 werknemers is dat vier keer minder waarschijnlijk. Er is ook een significant sectoreffect, organisaties uit de quartaire sector verschillen significant van organisaties uit de IT-sector. Voor organisaties die tot de IT sector behoren, is het vier keer minder waarschijnlijk om minstens één bedrijfsfunctie uit te voeren naar een binnenlandse vestiging van het concern dan organisaties die tot de overige quartaire sector behoren.



Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging van het concern wordt bepaald door de grootte van de organisatie, het aantal laag –tot middelbaargeschoolde werknemers en de mate waarin een organisatie zichzelf beschouwt als innovatief. Voor organisaties met minder dan 11 werknemers geldt dat het 3 keer minder waarschijnlijk is om één bedrijfsfunctie uit te besteden naar een internationale vestiging van het concern dan organisaties tussen de 10 en 100 werknemers, Ten opzichte van organisatie met meer dan 100 werknemers is dat 6 keer minder waarschijnlijk. Organisaties met 2/3 laag-tot middelbaargeschoolde werknemers zijn 2 keer minder waarschijnlijk dan organisaties met 1/3 laag-tot middelbaargeschoolde werknemers om uit te besteden binnen het concern. Voor organisaties die zichzelf omschrijven als niet innovatief is het 4 keer minder waarschijnlijk dan voor innovatieve organisaties dat ze zullen uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern.



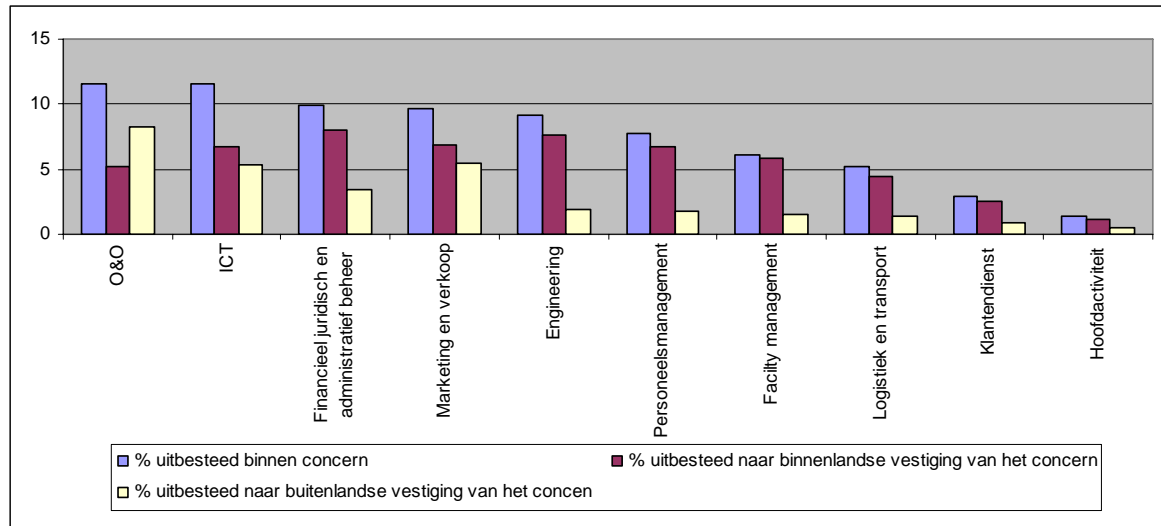
### 3. Bedrijfsfuncties

Naast de analyse van uitbesteding binnen het concern op organisatieniveau, kunnen de drie vormen ook per bedrijfsfunctie geanalyseerd worden. De onderstaande grafiek geeft de drie mogelijkheden weer van uitbesteding binnen het concern. De indicatoren worden nu geïnterpreteerd per bedrijfsfunctie, meer bepaald:

- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit binnen het concern?
- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit naar een binnenlandse vestiging van het concern?
- Hoeveel Vlaamse organisaties besteden de bedrijfsfunctie uit naar een buitenlandse vestiging van het concern?

De grafiek is gesorteerd op het dalend percentage van organisaties dat de bedrijfsfunctie binnen het concern uitbestedt. Er is gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie.

**Grafiek 4: Uitbesteding binnen het concern in Vlaamse organisaties, per bedrijfsfunctie**



678 < n < 1656, gewogen naar sector en grootte<sup>3</sup>

Uit de bovenstaande grafiek kan afgeleid worden dat er niet alleen een verschil is in uitbesteding van bedrijfsfuncties maar ook naar waar de bedrijfsfuncties uitbested worden. Hoewel O&O het minst voorkomt in Vlaamse organisaties, wijkt de bedrijfsfunctie hier licht af van het algemeen patroon. De bedrijfsfunctie O&O wordt het meest frequent van alle bedrijfsfuncties binnen het concern uitbested. Dit gebeurt bovendien meer naar een internationale vestiging van het concern dan naar een nationale vestiging van het concern. Het uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern komt meer voor dan het uitbesteden naar een buitenlandse vestiging voor alle andere 9 bedrijfsfuncties.

Het type bedrijfsfunctie is, zoals kan afgeleid worden uit andere analyses, ook van belang. Het beeld zoals weergegeven in grafiek 4 wordt opgesplitst naar gelang het type bedrijfsfunctie, meer bepaald of de bedrijfsfunctie een kernfunctie of een ondersteunende functie is. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen uitbesteden binnen het concern, uitbesteden naar een binnenlandse vestiging van het concern en uitbesteden naar een buitenlandse vestiging van het concern. Hierbij wordt het algemeen beeld bevestigd, kernfuncties worden ook minder uitbested binnen het concern. Eén bedrijfsfunctie vormt hier een uitzondering op, namelijk facility management. De bedrijfsfunctie wordt meer binnen het concern uitbested wanneer de bedrijfsfunctie een kernactiviteit is dan wanneer de bedrijfsfunctie een ondersteunende functie is.

Naast het type bedrijfsfunctie is ook het verschil in uitbesteden binnen het concern van de tien bedrijfsfuncties tussen sectoren nagegaan. Voor zes bedrijfsfuncties werden significante resultaten teruggevonden. Zoals weergegeven in tabel 3 zijn het telkens opnieuw dezelfde sectoren die de bedrijfsfuncties binnen het concern uitbesteden. Deze sectoren zijn de overige diensten, de overige quartaire sector, de groothandel en het vervoer.

<sup>3</sup> In deze grafiek is het aantal observaties voor elke bedrijfsfunctie anders: niet elke bevroegde organisatie beschikt immers over elke bedrijfsfunctie. De aantallen en missings zijn als volgt: Hoofdactiviteit: n=1656,19; O&O: n=722,35; IT: n=1331,84; Engineering: n=678,23; Facility management: n=1366,42; Logistiek en transport: n=1240,15; Marketing en verkoop: n=1237,20; Klantendienst: n=1228,5; Financieel, juridisch en administratief beheer: n=1610,55; Personeelsmanagement: n=1588,15.

**Tabel 3: Uitbesteding binnen het concern van bedrijfsfuncties bij Vlaamse organisaties in 2008, naargelang sector, in procent**

Sector	Haec	R&D	ICT	Eng	Fac	Log & Transp	Mkt	Kld	Fia beh	Pers-mgt
Voeding	2.38	6	12.93	9.85	2.32	4.77	5.31	0	4.10	3.85
Textiel en kleding	1.31	7.08	8.50	9.24	3.34	2.57	8.48	0.00	10.24	7.50
Uitgeverijen en drukkerijen en papier en karton	1.11	2.69	4.01	4.66	4.72	2.15	5.90	0.00	3.43	1.97
Chemie	0.00	5.90	15.43	4.93	1.05	2.17	5.91	1.08	15.91	4.48
Metaal	0.00	0.44	5.59	0.00	2.30	1.62	0.96	0.00	4.51	0.83
Groothandel	0.94	26.72	20.45	25.02	3.30	7.79	17.28	0.00	12.20	8.66
Vervoer	0.26	1.63	16.13	19.54	6.71	1.26	15.29	1.02	13.44	9.23
IT	7.12	5.90	9.05	4.06	5.74	5.80	8.56	0.00	8.50	10.33
Ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening	0.73	0.00	4.61	2.84	4.85	1.54	3.16	1.78	4.47	2.83
Overige industrie	2.38	0.51	0.38	2.10	0.26	0.19	3.14	1.44	2.65	0.15
Overige diensten	1.08	29.45	13.07	15.92	7.55	10.06	10.63	4.35	14.17	12.22
Overige quartair	1.47	4.43	12.31	11.49	19.19	7.32	13.56	7.39	13.22	13.65
N	1656	722	1331	678	1366	1240	1237	1228	1610	1388
Sig		0.0001	0.0001	0.0001	0.0001		0.0006		0.0001	

gewogen naar sector en grootte

## Besluit

Het uitbesteden door Vlaamse organisaties gebeurt op verschillende manieren. Eén van de mogelijkheden is het uitbesteden binnen het concern waartoe de organisatie behoort. Gezien Vlaamse organisaties hoofdzakelijk naar een externe organisatie uitbesteden vormt de groep, die binnen het concern uitbestedt, een interessant onderwerp voor analyse.

Om de analyses rond het uitbesteden binnen het concern uit te voeren, werd een onderscheid gemaakt tussen drie vormen. Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern, het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een binnenlandse vestiging van het concern en het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie naar een buitenlandse vestiging van het concern.

Een eerste analyse identificeert het verschil in organisatiekenmerken van organisaties die minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern uitbesteden versus organisaties die dit niet doen. Het uitbesteden van minstens één bedrijfsfunctie binnen het concern is het meest frequent van toepassing bij grote, innovatieve organisaties, organisaties die een

dochtermaatschappij zijn en organisaties die minder laaggeschoold tot middelbaargeschoold personeel tewerk stellen. Ook sector differentieert. De chemische sector en de groothandel besteden het frequentst uit binnen het concern. Dit gebeurt hoofdzakelijk naar een buitenlandse vestiging van het concern. Overige diensten en overige quartair besteden het meest uit naar een binnenlandse vestiging van het concern. Ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening en overige diensten besteden het minst uit binnen het concern.

Uit de synthese van de resultaten blijkt dat het type organisatie (hoofdkantoor/dochtermaatschappij), het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers en sector van belang zijn voor het uitbesteden binnen een concern; sector en grootte voor het uitbesteden naar een nationale vestiging van het concern en innovativiteit, grootte en het percentage laag-tot middelbaargeschoolde werknemers voor het uitbesteden naar een internationale vestiging van het concern.

Ook de analyse op het niveau van de bedrijfsfunctie levert interessante resultaten op. Hoewel O&O de bedrijfsfunctie is die het minst voorkomt in Vlaamse organisaties, wordt ze toch het meest uitbesteed binnen het concern. Bovendien gebeurt dit meer naar een buitenlandse vestiging van het concern. Een omgekeerd beeld geldt voor de andere negen bedrijfsfuncties. Deze bedrijfsfuncties worden meer naar een binnenlandse vestiging van het concern uitbesteed dan naar een binnenlandse vestiging.