

UITBESTEDING IN VLAANDEREN IN KAART GEBRACHT



LAURE WYNANTS VICKIE DEKOCKER

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.

Inleiding

Men vreest wel eens dat de uitbesteding van bedrijfsfuncties¹ in een zoektocht naar meer efficiëntie, lagere kosten of specifieke kennis en vaardigheden, een verlies van arbeidsplaatsen in de organisatie tot gevolg zal hebben. In de praktijk is deze vrees gestoeld op vage indrukken, eerder dan aan de hand van concrete feitenkennis. Het KEROSINE-project wil een wetenschappelijk onderbouwde bijdrage leveren aan dit debat.

In dit onderzoek worden uitbestedingsevoluties in bedrijfsfuncties gelinkt aan jobdestructie en jobcreatie op het niveau van de bedrijfsfunctie. Wanneer organisaties in een bepaalde bedrijfsfunctie meer activiteiten zijn gaan uitbesteden dan voorheen, werd gevraagd of er hierdoor jobs verdwenen zijn in de getroffen bedrijfsfunctie. Wanneer organisaties in een bepaalde bedrijfsfunctie minder activiteiten zijn gaan uitbesteden dan voorheen, werd gevraagd of er hierdoor jobs gecreëerd zijn in de bedrijfsfunctie in kwestie.

In wat volgt gaan we na hoe vaak jobdestructie en jobcreatie op het niveau van de bedrijfsfunctie, als gevolg van evoluties in uitbesteding, voorkomen. We identificeren enkele kenmerken van organisaties die aan jobdestructie en jobcreatie doen, ten gevolge van evoluties in uitbesteding, en gaan na in welke sectoren jobdestructie en jobcreatie ten gevolge van evoluties in uitbesteding het vaakst voorkomen. Ten slotte bekijken we in welke bedrijfsfuncties jobdestructie en jobcreatie ten gevolge van evoluties in uitbesteding het vaakst voorkomen.

¹ Een bedrijfsfunctie werd in het Kerosine-project gedefiniëerd als een cluster van activiteiten die technologisch en economisch te onderscheiden is van andere clusters van activiteiten en meestal tesamen uitgevoerd worden. In dit onderzoek werden 10 generieke bedrijfsfuncties onderscheiden: de hoofdactiviteit, onderzoek en ontwikkeling, ICT, engineering, facility management, logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement.

1. Jobcreatie en jobdestructie door evoluties in uitbesteding van bedrijfsfuncties

Minder dan 15% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers kreeg in de periode 2003-2008 te maken met jobcreatie of jobdestructie ten gevolge van evoluties in uitbesteding van bedrijfsfuncties. Evoluties in uitbesteding kunnen we opdelen in externalisering en internalisering. Externalisering vindt plaats wanneer een organisatie meer activiteiten van een bedrijfsfunctie gaat uitbesteden, activiteiten van bedrijfsfuncties weer in het bedrijf binnenhalen noemen we internaliseren.

Tabel 1: Externalisering en internalisering in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656)

		Internalisering		Totaal
		Ja	Neen	
Externalisering	Ja	11.13	46.73	57.87
	Neen	5.01	37.12	42.13
Totaal		16.14	83.86	100.00

n=1656, missing=67, gewogen naar sector en grootte

Internalisering kwam voor bij 16.14% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers. In 7.80% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers werden in één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties jobs gecreëerd door internalisering. In slechts 6.66% van de organisaties werden jobs vernietigd in één of meer van de bevraagde bedrijfsfuncties als gevolg van externalisering. Externalisering kwam in maar liefst 57.87% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers voor.² In 0.61% van de Vlaamse organisaties met meer dan vijf werknemers werden jobs gecreëerd door internalisering in sommige bedrijfsfuncties terwijl er jobs verloren gingen door externalisering in andere bedrijfsfuncties.

Tabel 2: Jobcreatie en jobdestructie als gevolg van evoluties in de uitbesteding van bedrijfsfuncties, in Vlaamse organisaties in de periode 2003-2008 (n=1656)

		Jobcreatie		Totaal
		Ja	Neen	
Jobdestructie	Ja	0.61	6.06	6.66
	Neen	7.20	86.14	93.34
Totaal		7.80	92.20	100.00

n=1656, missing=69, gewogen naar sector en grootte

² Het is mogelijk dat sociale wenselijkheid de antwoorden van de respondenten in de enquête beïnvloed heeft.

2. Jobcreatie, jobdestructie en organisatiekenmerken

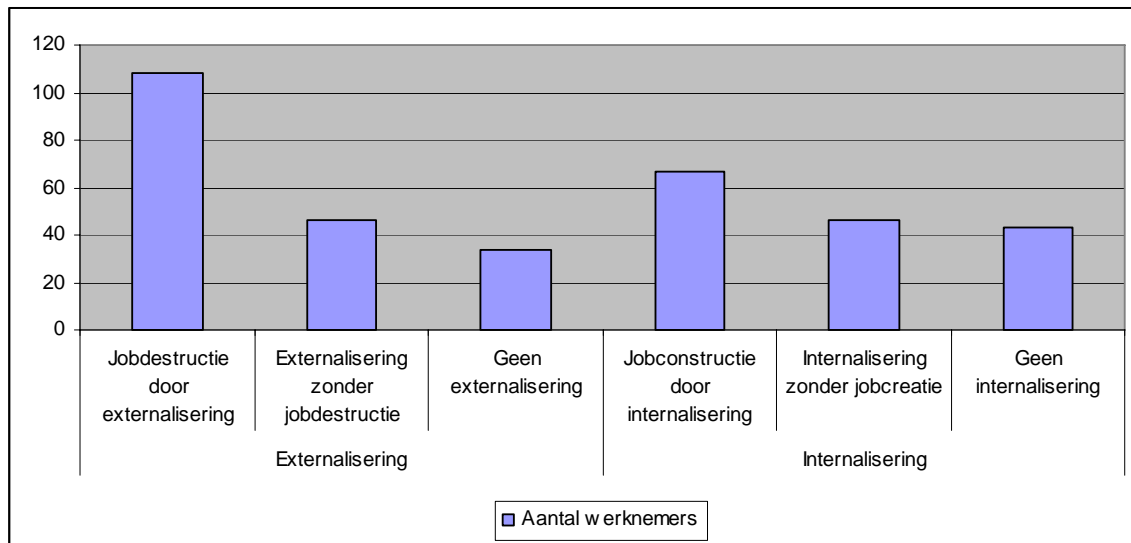
2.1. Grootte van de organisatie

Organisaties waarin jobs vernietigd werden door externalisering in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties zijn significant groter dan organisaties waarin externalisering plaatsvond maar waar geen jobs verloren gingen in de getroffen bedrijfsfuncties ($\alpha < 0.05$). Ook zijn zij significant groter dan organisaties waarin geen externalisering plaatsvond in de bevraagde bedrijfsfuncties ($\alpha < 0.05$). Organisaties waarin externalisering zonder jobdestructie plaatsvond verschillen daarentegen niet significant van organisaties waarin geen externalisering plaatsvond. Organisaties waarin externalisering plaatsvond met jobdestructie in de getroffen bedrijfsfuncties tot gevolg, tellen gemiddeld 108 werknemers (stdev. 322.032). Organisaties die in bepaalde bedrijfsfuncties meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen zonder dat dit tot jobdestructie leidde, tellen gemiddeld 46 werknemers (stdev. 206.882). Organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen tellen gemiddeld 34 werknemers (stdev. 101.944).

Ook organisaties waarin in ten minste één bedrijfsfunctie jobs gecreëerd werden door internalisering zijn significant groter dan organisaties waarin er geen jobs gecreëerd werden in het geval van internalisering enerzijds, en dan organisaties waarin geen internalisering plaatsvond anderzijds ($\alpha < 0.05$). Er is geen significant verschil in grootte van organisaties waarin internalisering zonder jobcreatie plaatsvond en organisaties waarin geen internalisering plaatsvond. Organisaties waarin jobcreatie als gevolg van internalisering plaatsvond, telden gemiddeld 67 werknemers (stdev. 222.668). Organisaties waarin geen jobcreatie maar wel internalisering plaatsvond, telden gemiddeld 46 werknemers (stdev. 261.636), organisaties waarin geen internalisering plaatsvond telden gemiddeld 43 werknemers (stdev. 178.786). Concluderend stellen we dat jobcreatie en jobdestructie in de bedrijfsfuncties als gevolg van evoluties in uitbesteding, beiden vaker voorkomen in grote organisaties.³

³ De resultaten in deze paragraaf werden verkregen aan de hand van variantie-analyses door middel van PROC GLM in sas, met als continue variabele het natuurlijke logaritme van het aantal werknemers van de organisatie.

Grafiek 1: Gemiddeld aantal werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding, jobdestructie en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656).



n=1656, 61 ≤ missing ≤ 64, gewogen naar sector en grootte

2.2. Profit of non-profit karakter van de organisatie

Externalisering komt het minst vaak voor in organisaties die zowel een profitkarakter als non-profitkarakter hebben (organisaties waarvan het non-profit/profitkarakter afhankelijk is van de situatie). 57.35% van de organisaties met zowel een profit- als non-profitkarakter krijgt in geen enkel van zijn bedrijfsfuncties te maken met externalisering, tegenover 43.45% van de organisaties met een profitkarakter en 32.95% van de organisaties met een non-profitkarakter.

Wanneer er wel externalisering plaatsvindt in minstens één van de bedrijfsfuncties, heeft dit vaker jobdestructie tot gevolg in profit- dan in non-profitorganisaties. 7.44% van de organisaties met een profitkarakter heeft te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering, tegenover 5.37% van de organisaties met een non-profitkarakter en 3.32% van de organisaties met zowel een profit- als non-profitkarakter.

Er is een dus significant verband tussen het profitkarakter van een organisatie en het voorkomen van jobdestructie in bedrijfsfuncties als gevolg van externalisering ($\alpha=0.0002$). Er is echter geen significante relatie tussen het voorkomen van jobcreatie en het profit of non-profitkarakter van organisaties.

2.3. Ervaren concurrentie

De concurrentie die organisaties ervaren beïnvloedt zowel de externalisering van bedrijfsfuncties als jobdestructie in bedrijfsfuncties door externalisering. Organisaties die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren externaliseren significant vaker bedrijfsfuncties dan organisaties die een zeer zwakke tot matige concurrentie ervaren ($\alpha < 0.0001$). 54.19% van de organisaties die een zwakke tot matige concurrentie ervaren, doen aan externalisering in minstens één bedrijfsfunctie. Bij organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren is dit 64.01%.

Jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties komt ook significant vaker voor in organisaties die sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren ($\alpha=0.0045$). 4.97% van de organisaties die een zwakke tot matige concurrentie ervaren, hebben te kampen met

jobdestructie ten gevolge van externalisering in minstens één bevraagde bedrijfsfunctie. Bij organisaties die een sterke tot zeer sterke concurrentie ervaren is dit 9.85%. Deze invloed op externalisering enerzijds en jobdestructie door externalisering anderzijds geldt bovendien zowel voor concurrentie van binnenlandse als voor concurrentie van buitenlands ondernemingen. Concurrentie heeft ten slotte ook een positieve maar niet significante invloed op jobcreatie door internalisering.

2.4. Innovativiteit

Om de innovativiteit van een organisatie te meten, werd hen gevraagd hoe omgegaan wordt met nieuwe technologieën: zijn zij de eerste in hun sector voor het invoeren van nieuwe technologieën, of voeren ze nieuwe technologieën pas in als ze hun nut bewezen hebben in de sector? Externalisering in minstens één bedrijfsfunctie komt het vaakst voor bij middelmatig innovatieve organisaties: 66.28% van de middelmatig innovatieve organisaties doet aan externalisering in minstens één bedrijfsfunctie, tegenover 53.81% in de meest innovatieve organisaties en 53.45% in de minst innovatieve organisaties. Jobdestructie als gevolg van externalisering komt echter het minst voor bij middelmatig innovatieve organisaties. 5.60% van de middelmatig innovatieve organisaties heeft te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, tegenover 7.70% van de meest innovatieve organisaties en 7.35% van de minst innovatieve organisaties.

Internalisering komt het vaakst voor bij middelmatig innovatieve organisaties: 17.33% van de middelmatig innovatieve organisaties doet aan internalisering in minstens één van zijn bedrijfsfuncties, tegenover 15.82% van de minst innovatieve organisaties en 15.77% van de meest innovatieve organisaties. In de middelmatig innovatieve organisaties komt jobcreatie als gevolg van internalisering ook het vaakst voor: 10.68% van de organisaties die middelmatig innovatief zijn, doet aan jobcreatie ten gevolge van internalisering in minstens één bedrijfsfunctie. Dit is meer dan bij de meest en de minst innovatieve organisaties, waar respectievelijk in 6.30% en 6.86% van de organisaties jobcreatie ten gevolge van internalisering in minstens één bedrijfsfunctie voorkomt. Dit verband tussen jobcreatie, internalisering en innovativiteit is significant ($\alpha=0.044$).

2.5. Aandeel laaggeschoolde tot middelbaar geschoolde werknemers

Organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie in de periode 2003-2008 meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen, stellen een significant lager aandeel laag- tot middelbaar geschoolde werknemers tewerk dan organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen ($\alpha<0.0001$). In onderstaande grafiek ziet men dat organisaties die niet meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen in de periode 2003-2008, 60% laag tot middelbaar geschoolde werknemers hebben. Bij organisaties waarin jobdestructie door externalisering voorkomt in minstens één van de bevraagde bedrijfsfuncties, is dit 50%. Bij organisaties waarin in minstens één bedrijfsfunctie externalisering voorkwam, zonder dat dit jobdestructie tot gevolg had, is dit 53%. Organisaties met jobdestructie ten gevolge van externalisering verschillen, net als organisaties met externalisering zonder jobdestructie, significant van organisaties zonder externalisering, wat betreft het aandeel laag tot middelbaar geschoolde werknemers. Hoewel organisaties met jobdestructie ten gevolge van externalisering gemiddeld minder laag tot middelbaar geschoolden tewerk stellen dan organisaties met externalisering zonder jobdestructie, is dit verschil niet significant.

Organisaties die aan jobcreatie als gevolg van internalisering in minstens één van de bedrijfsfuncties doen, stellen een kleiner aandeel laag tot middelbaar geschoolden tewerk (51%) dan organisaties met internalisering zonder jobcreatie (53%). Zij stellen op hun beurt minder laag tot middelbaar geschoolden tewerk dan organisaties waarin in geen enkele bedrijfsfunctie internalisering voorkomt (57%). Deze verbanden met jobcreatie en internalisering zijn echter niet significant.⁴

Grafiek 2: Gemiddeld aandeel laaggeschoolde tot middelbaar geschoolde werknemers naargelang de evolutie in uitbesteding en jobdestructie bij Vlaamse organisaties, 2003-2008 (n=1656).



n=1656, missing=61, gewogen naar sector en grootte

2.6. Concerns als drijfveren voor externalisering, internalisering, jobdestructie en jobcreatie

49.22% van de organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met jobdestructie door externalisering, maken deel uit van een groter concern. Bij organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met externalisering maar niet met jobdestructie, is dit 26,95%, en voor organisaties die in geen enkele bedrijfsfunctie meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen is dit 22,00%. Er is dus een significant verband ($\alpha < 0.001$) tussen deel uitmaken van een concern en externalisering enerzijds, en deel uitmaken van een concern en jobdestructie als gevolg van externalisering anderzijds.

Organisaties die dochtermaatschappijen zijn van een concern, waarvan het hoofdkantoor in België gevestigd is, externaliseren het minst. In België gevestigde hoofdkantoren van concerns maken het meest kans om te externaliseren zonder jobdestructie als gevolg. Dochtermaatschappijen van concerns waarvan het hoofdkantoor niet in België gevestigd is, maken het meest kans om geconfronteerd te worden met jobdestructie als gevolg van externalisering. De verschillen tussen deze types van organisaties zijn significant ($\alpha = 0,001$).

⁴ De resultaten in deze paragraaf werden verkregen aan de hand van variantie-analyses door middel van PROC GLM in sas.

Tabel 3: Jobdestructie ten gevolge van externalisering in minstens één bevraagde bedrijfsfunctie, bij Vlaamse organisaties (2003-2008), naargelang type organisatie, in procent (n=509)

Type organisatie	Jobdestructie ten gevolge van externalisering	Externalisering zonder jobdestructie	Geen externalisering
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in het buitenland	32.80	26.38	18.68
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in het buitenland, strategische beslissingen genomen in België	10.63	10.02	8.88
Hoofdkantoor, gevestigd in België	26.30	31.06	18.01
Dochtermaatschappij, hoofdkantoor in België	30.27	32.54	54.43
Totaal	100	100	100

n=509, missing=29, gewogen naar sector en grootte

40.14% van de organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met jobcreatie door internalisering, maken deel uit van een groter concern. Bij organisaties die in minstens één bedrijfsfunctie te maken hebben met internalisering maar niet met jobcreatie is dit 20,20%, en voor organisaties die in geen enkele bedrijfsfunctie meer zijn gaan uitbesteden dan voorheen is dit 25,60%. Er is dus een significant verband ($\alpha < 0.0003$) tussen deel uitmaken van een concern en jobcreatie als gevolg van internalisering. Er zijn echter geen significante verschillen tussen de verschillende types van organisaties die deel uitmaken van een concern, wat betreft internalisering en jobcreatie.

2.7. Internationale uitbesteding, externalisering en jobdestructie

Er is een significant positief verband tussen externalisering, jobdestructie en internationale uitbesteding ($\alpha < 0.05$). In 15,48% van de organisaties die aan internationale uitbesteding doen, is er sprake van jobdestructie als gevolg van externalisering. Bij de organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen is dit in 5.15% het geval. Dit positieve verband tussen internationale uitbesteding en jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bedrijfsfuncties, wordt bevestigd in 6 van de 10 bevraagde bedrijfsfuncties: de hoofdactiviteit, engineering services, marketing en verkoop, de klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. Bijvoorbeeld: wanneer de klantendienst internationaal uitbesteed wordt, leidt externalisering in deze bedrijfsfunctie in 42,94% van de gevallen tot jobdestructie. Een mogelijke verklaring voor deze bevindingen is dat, in deze bedrijfsfuncties, internationale uitbesteding vaker tot jobdestructie leidt dan uitbesteding in eigen land.

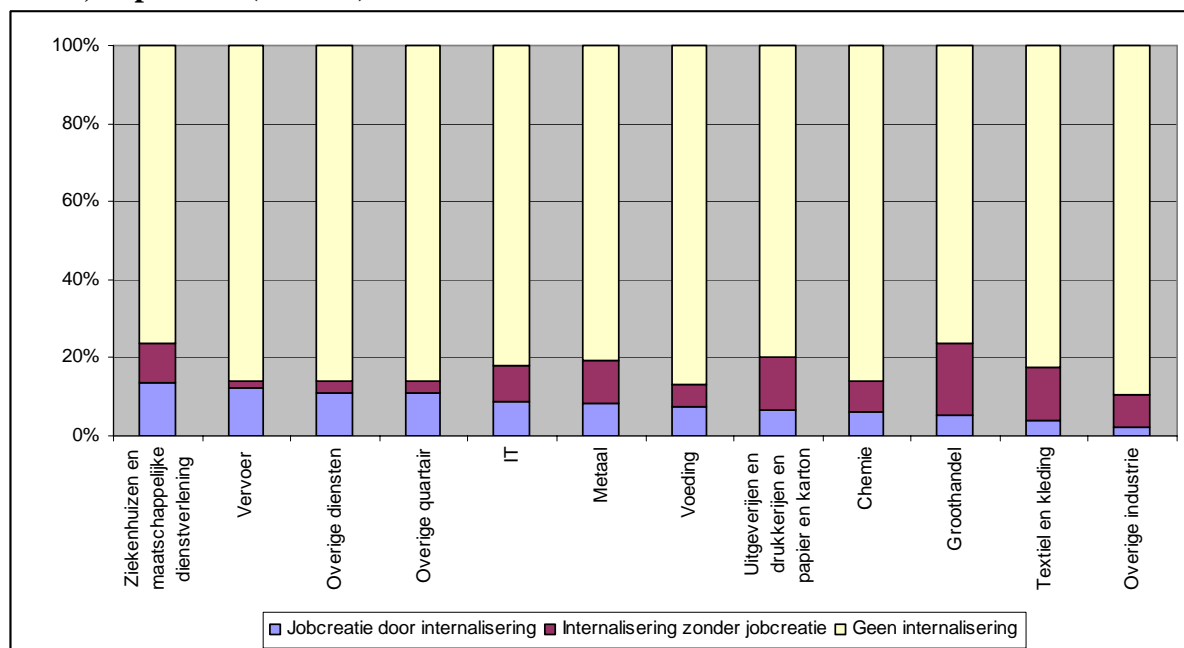
In de bedrijfsfunctie logistiek en transport werd er enkel een significant positief verband gevonden tussen international insourcing en jobdestructie als gevolg van externalisering. In de bedrijfsfuncties facility management en ICT werd er geen significant verband gevonden tussen jobdestructie als gevolg van uitbesteding en internationale uitbesteding. In tegenstelling tot de bevindingen in de andere bedrijfsfuncties, werd er een significant negatief gevonden tussen offshoring van logistiek en transport en jobdestructie als

gevolg van externalisering. Ook in de bedrijfsfunctie onderzoek en ontwikkeling werd er een significant negatief verband ontdekt tussen internationale uitbesteding en jobdestructie als gevolg van externalisering.

2.8. Sectorale verschillen in jobdestructie en jobcreatie

In dit onderzoek ligt de focus op negen sectoren, nl. voeding, textiel en kleding, uitgeverijen, drukkerijen en papier en karton, chemie, metaal, groothandel, vervoer, it en ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening. Om een volledig beeld te krijgen van uitbesteding in de Vlaamse economie, werden aan deze sectorclassificatie drie sectoren toegevoegd: overige industrie, overige diensten en overige quartair. In onderstaande grafieken worden de sectoren met elkaar vergeleken, met betrekking tot jobcreatie, jobdestructie, internalisering en externalisering.

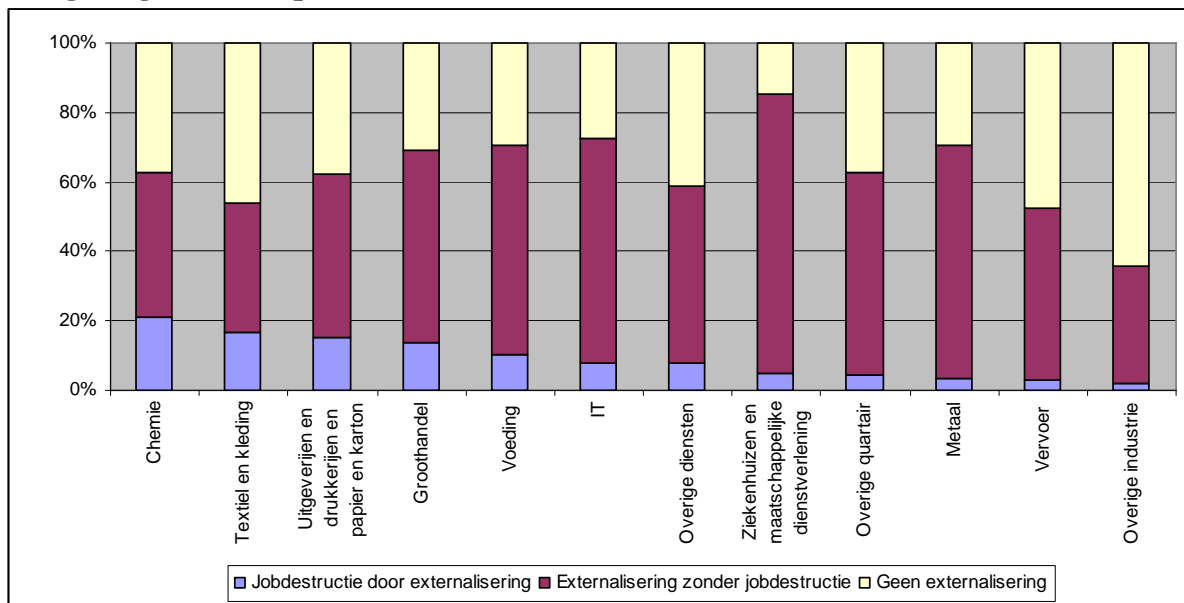
Grafiek 3: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656)



n=1656, missing=64, gewogen naar sector en grootte

In elke sector komt in minder dan één derde van de organisaties internalisering, in minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties, voor. Jobcreatie ten gevolge van internalisering komt nergens vaker voor dan in 15% van de organisaties. Hoewel eerder klein, zijn er toch significante verschillen tussen de sectoren wat betreft het voorkomen van internalisering ($\alpha \leq 0,001$) en jobcreatie ($\alpha \leq 0,0001$). Jobcreatie door internalisering komt het vaakst voor in ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening, de vervoerssector en de sector “overige diensten”. Hoewel internalisering, op de ziekenhuis- en maatschappelijke dienstverleningssector en de overige quartaire sector na, het vaakst voorkomt in de groothandel, gaat dit slechts in 5.44% van de organisaties in deze sector gepaard met jobcreatie. In de ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening is dit 13.51%, in de vervoerssector is dit 12,26%.

Grafiek 4: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector, in procent (n=1656)



n=1656, missing=61, gewogen naar sector en grootte

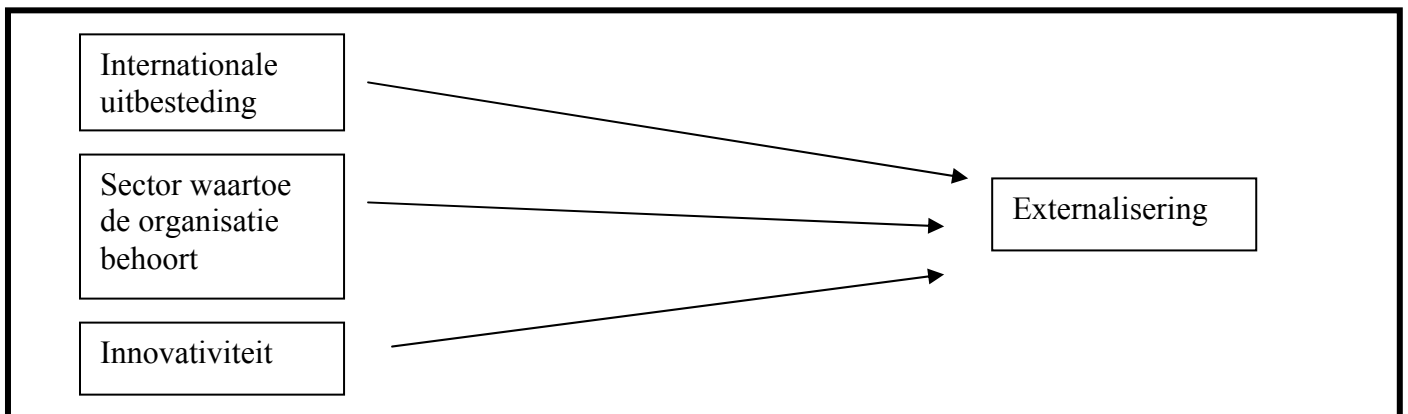
Externalisering van minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties komt in elke sector vaker voor dan internalisering. Er zijn significante verschillen tussen de sectoren, wat betreft het voorkomen van externalisering en jobdestructie ten gevolge van externalisering ($\alpha \leq 0.0001$). Externalisering van bedrijfsfuncties komt het vaakst voor in de ziekenhuis- en de maatschappelijke dienstverleningssector, maar dit heeft zelden jobdestructie tot gevolg. In de chemie en in de textiel- en kledingsector heeft externalisering van bedrijfsfunctie daarentegen in een derde van de gevallen jobdestructie tot gevolg.

In de sectoren waarin jobcreatie door internalisering in vergelijking met andere sectoren vaak voorkomt, komt jobdestructie door externalisering weinig voor, en vice versa, met uitzondering van de overige industrie. Bijvoorbeeld: in de textiel- en kledingsector komt jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties relatief vaak voor (in 16,71% van de organisaties, de mediaan is 7,86%), en jobcreatie in bedrijfsfuncties door internalisering relatief weinig (in 4,14% van de organisaties, de mediaan is 8,06%). Dit spiegelbeeld-effect zien we echter niet bij internalisering en externalisering: er zijn sectoren waarin, in vergelijking met de andere sectoren, zowel internalisering als externalisering weinig voorkomt (vb. overige industrie), er zijn sectoren waarin zowel internalisering als externalisering veel voorkomt (vb. ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening), er zijn sectoren waarin externaliseren veel en internaliseren weinig voorkomt (vb. de voedingssector), en er zijn ten slotte sectoren waarin externaliseren weinig en internaliseren veel voorkomt, in vergelijking met de andere sectoren (vb. uitgeverijen, drukkerijen, papier en karton).

2.9. Organisatiekenmerken, jobdestructie en jobcreatie: een synthetische analyse

Organisaties waarin jobdestructie als gevolg van externalisering in minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties, voorkomt, verschillen met betrekking tot een aantal kenmerken van organisaties waarin externalisering niet voorkomt, en van organisaties waarin externalisering wel voorkomt, maar waarin geen jobdestructie plaatsvindt. Om tot een synthese van bovenstaande bivariate analyses te komen, werden de relevante organisatiekenmerken samengebracht in twee logistische regressie-analyses.

Allereerst wordt bepaald welke factoren bepalen of een organisatie minder gaat uitbesteden dan voorheen in minstens één van de bevroegde bedrijfsfuncties. Het blijkt dat internationale uitbesteding, innovativiteit van de organisatie en de sector waartoe men behoort externalisering beïnvloeden.



De sectoren worden vergeleken met de sector “overige diensten”. Hieruit blijkt dat het voor organisaties in de sector overige industriële sectoren 2.4 keer minder waarschijnlijk is dat zij meer gaan uitbesteden dan voorheen in minstens één bedrijfsfunctie, dan voor organisaties in de overige dienstensectoren. Voor de organisaties in de sector ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening is het daarentegen 4.3 keer meer waarschijnlijk dat zij bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen dan voor organisaties in de overige dienstensectoren.

Het is dubbel zo waarschijnlijk dat organisaties die aan internationale uitbesteding doen, bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen, dan dat organisaties die niet aan internationale uitbesteding doen, bepaalde bedrijfsfuncties meer gaan uitbesteden dan voorheen.

Minstens één bedrijfsfunctie meer gaan uitbesteden dan voorheen, is anderhalve keer meer waarschijnlijk voor organisaties die bij de eersten van hun sector zijn voor het invoeren van nieuwe technologieën dan voor organisaties die wachten met het invoeren van een nieuwe technologie tot deze zijn nut heeft bewezen in de sector. Voor organisaties die nieuwe technologieën als eerste in hun sector invoeren, is het even waarschijnlijk dat zij meer gaan uitbesteden dan voorheen als voor organisaties die wachten met het invoeren van nieuwe technologieën tot zij hun nut bewezen hebben in de sector.

Of een organisatie meer gaat uitbesteden dan voorheen, hangt dus af van internationale uitbesteding, de sector waartoe men behoort en de innovativiteit van de organisatie. Vervolgens wordt bepaald welke organisatiekenmerken bepalen of externalisering tot jobdestructie leidt.

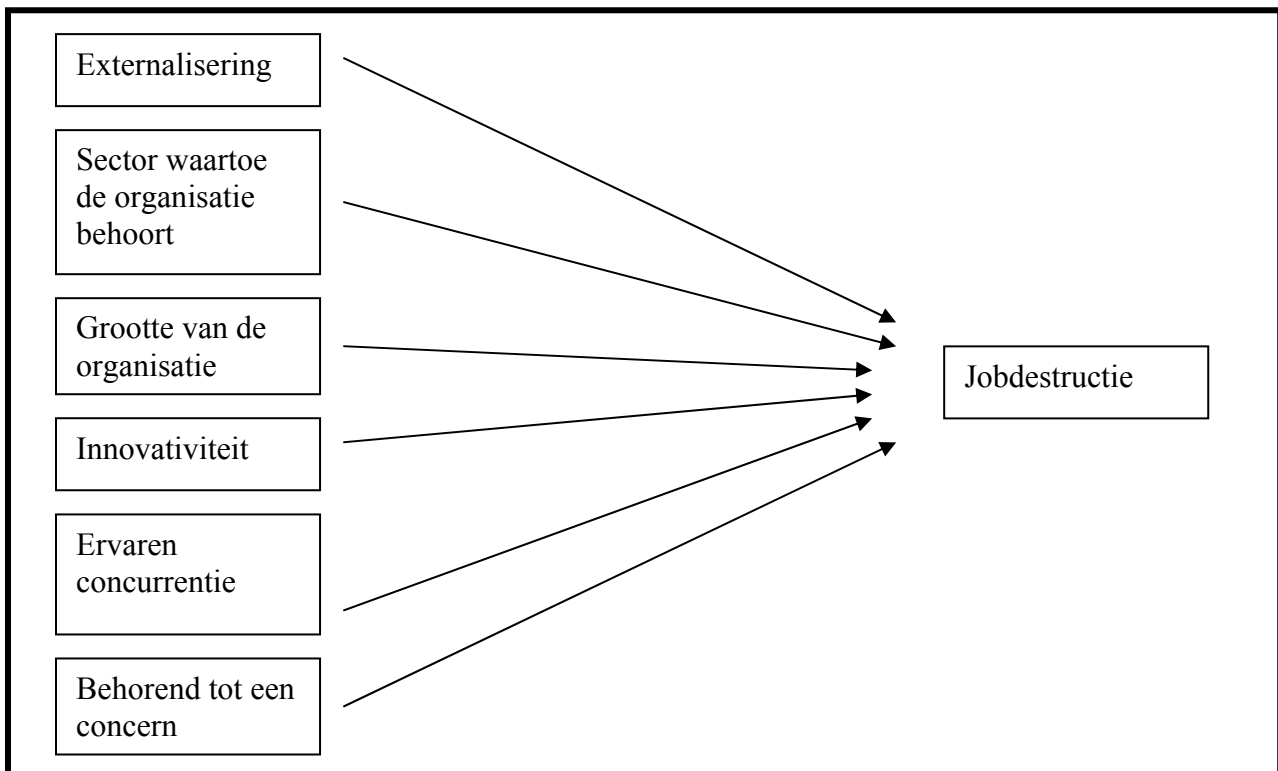
In de sector “overige industrie” is het 3.4 keer minder waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in minstens één van de getroffen bedrijfsfuncties dan in de sector “overige diensten”

Voor organisaties met meer dan honderd werknemers is het 3.4 keer meer waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in minstens één van de getroffen bedrijfsfuncties dan in organisaties met 11 à 100 werknemers. Voor organisaties met 6 à 10 werknemers is dit daarentegen even waarschijnlijk als voor organisaties met 11 à 100 werknemers.

Het is half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die een zwakke concurrentie ervaren dan in organisaties die een matige concurrentie ervaren. Het is bovendien eveneens half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die een sterke concurrentie ervaren dan in organisaties die een matige concurrentie ervaren. In organisaties die een matige concurrentie ervaren is jobdestructie als gevolg van externalisering het meest waarschijnlijk.

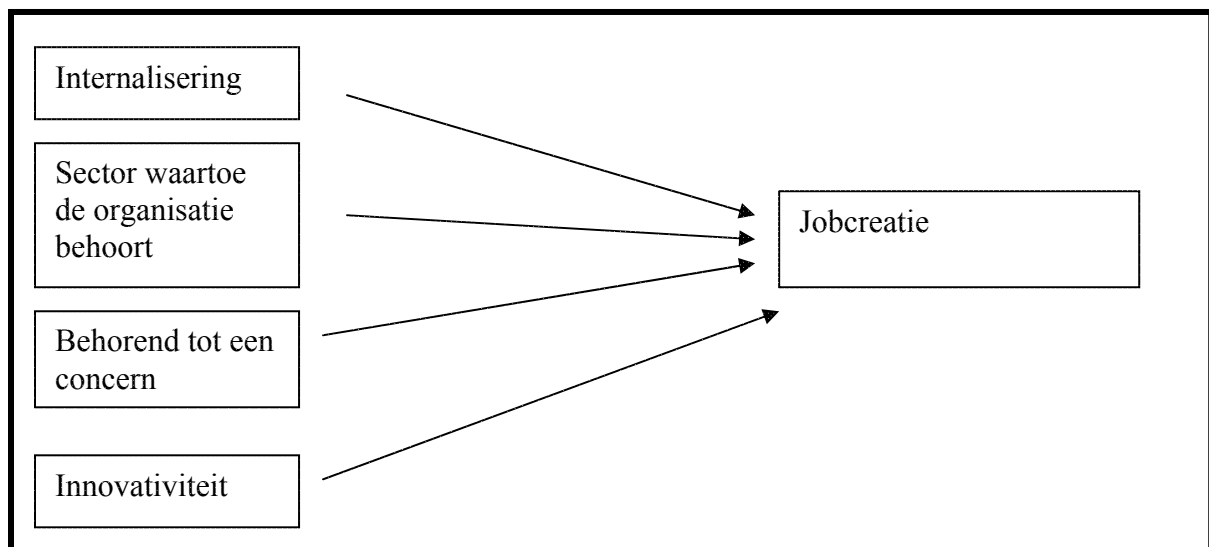
Het is half zo waarschijnlijk dat externalisering jobdestructie tot gevolg heeft in organisaties die bij de eersten van hun sector zijn voor het invoeren van nieuwe technologieën dan in organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren als zij hun nut bewezen hebben in de sector. Organisaties die als eerste in hun sector nieuwe technologieën invoeren verschillen daarentegen niet van organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren als zij hun nut bewezen hebben in de sector waartoe zij behoren.

Jobdestructie ten gevolge van externalisering is dubbel zo waarschijnlijk in organisaties die behoren tot een groter concern dan in op zichzelf staande organisaties.



We kunnen besluiten dat de sector waartoe men behoort, de grootte van de organisatie, de innovativiteit van de organisatie, de ervaren concurrentie en het al dan niet behoren tot een concern factoren zijn die de relatie tussen externalisering en jobdestructie mediëren, terwijl het voorkomen van externalisering in minstens één bedrijfsfunctie, beïnvloed wordt door de sector waartoe men behoort, de innovativiteit van de organisatie en of men al dan niet aan internationale uitbesteding doet. De effecten van het profitkarakter van de organisatie en de concurrentie die men ervaart op externalisering en jobdestructie, verdwijnen onder controle van bovenvernoemde variabelen.

Ook voor jobcreatie werd eerst nagegaan welke factoren bepalen of een organisatie aan internalisering gaat doen voor een bepaalde bedrijfsfunctie. Hier bleek enkel de invloed van de sector waartoe men behoort significant, hoewel de verschillen tussen de sectoren gering zijn. Of internalisering van een bepaalde bedrijfsfunctie jobcreatie tot gevolg heeft, hangt af van de sector waartoe men behoort, of men deel uitmaakt van een groter concern en van de innovativiteit van de organisatie. Ook hier zijn de verschillen tussen de sectoren weer gering.



Het is dubbel zo waarschijnlijk dat internalisering jobcreatie tot gevolg heeft in een organisatie die bij de eersten van haar sector is voor het invoeren van nieuwe technologieën, dan voor een organisatie die slechts nieuwe technologieën invoert als zij hun nut in de sector bewezen hebben. Organisaties die als eersten in hun sectoren nieuwe technologieën invoeren, verschillen daarentegen niet significant van organisaties die pas nieuwe technologieën invoeren indien zij hun nut in de sector bewezen hebben.

Voor organisaties die deel uitmaken van een groter concern is het dubbel zo waarschijnlijk dat internalisering er jobcreatie tot gevolg heeft dan voor organisaties die geen deel uitmaken van een groter concern.

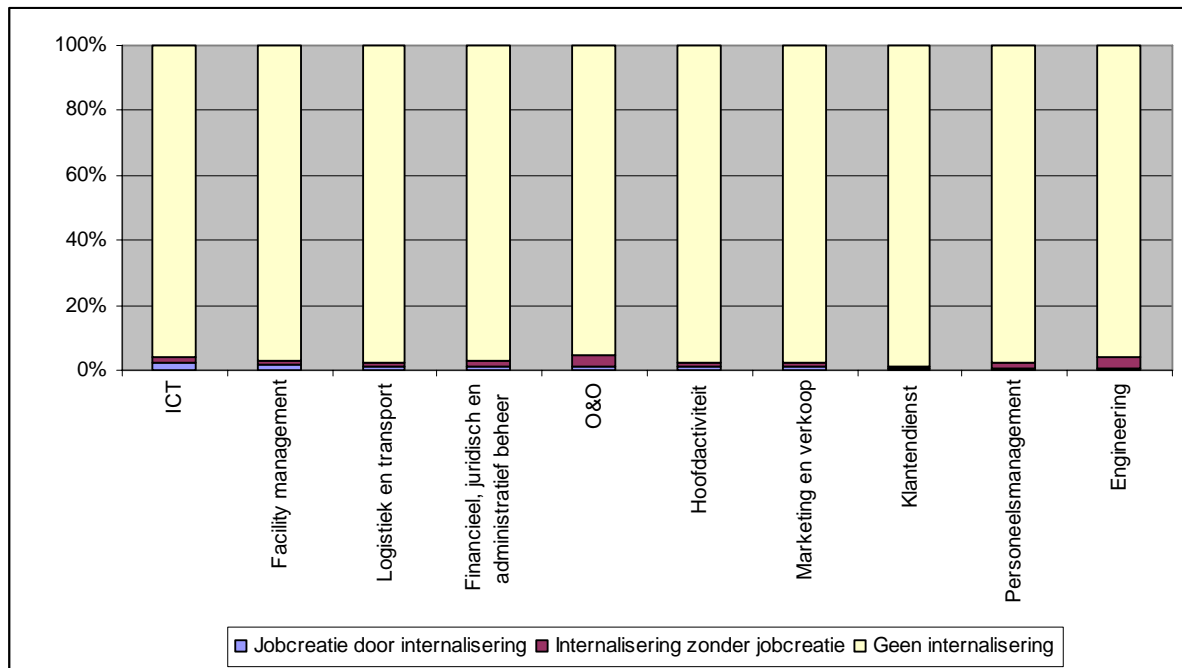
In de beschrijvende bivariate analyses werd grootte van de organisatie geïdentificeerd als een mogelijk relevante variabele voor het verklaren internalisering en jobcreatie, maar het effect van grootte verdwijnt onder controle van bovenvernoemde variabelen.

3. Bedrijfsfuncties

In onderstaande grafiek zien we welk aandeel organisaties voor een bepaalde bedrijfsfunctie aan internalisering en jobcreatie door internalisering doet, relatief ten opzichte van het aantal organisaties dat over deze bedrijfsfunctie beschikt. Zoals onderstaande grafiek laat zien, komt internalisering weinig voor. Internalisering van bedrijfsfuncties komt in 0,97% (klantendienst) à 4,48% (O&O) van de organisaties voor. Internalisering heeft het vaakst jobcreatie als gevolg in ict-functies: in 2 op 100 Vlaamse organisaties waarin de bedrijfsfunctie ict aanwezig is, leidde de internalisering van ICT-activiteiten tot jobcreatie.

Dat internalisering een geringe rechtstreekse invloed heeft op jobcreatie in de bedrijfsfuncties, wordt versterkt door de kleine omvang van de jobcreatie. De jobcreatie schommelde in dit onderzoek tussen 1 en 50 jobs. In de bedrijfsfunctie engineering wordt slechts zelden aan jobcreatie gedaan, maar in de bedrijven waar dit toch gebeurde, creëerde men gemiddeld 12 jobs. In de bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer bedroeg de gemiddelde jobcreatie 1 job per organisatie.⁵

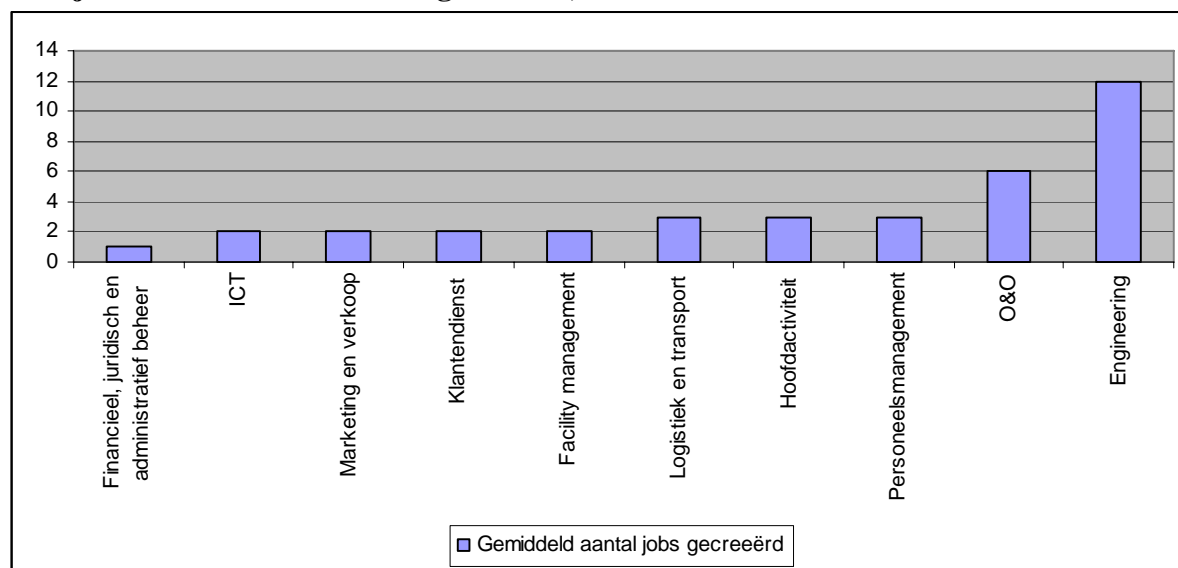
Grafiek 5: Jobcreatie en internalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent



gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $1 \leq \text{missing} \leq 11$

⁵ Deze gemiddelden werden berekend voor telkens een zeer klein aantal observaties, wat de betrouwbaarheid van deze cijfers in twijfel trekt. Voor meer informatie over de aantallen observaties en geobserveerde minimum- en maximumwaarden, zie bijlage I.

Grafiek 6: Gemiddelde omvang van de jobcreatie door internalisering in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008



gewogen naar sector en grootte, $4 \leq n \leq 29$, $0 \leq \text{missing} \leq 12$

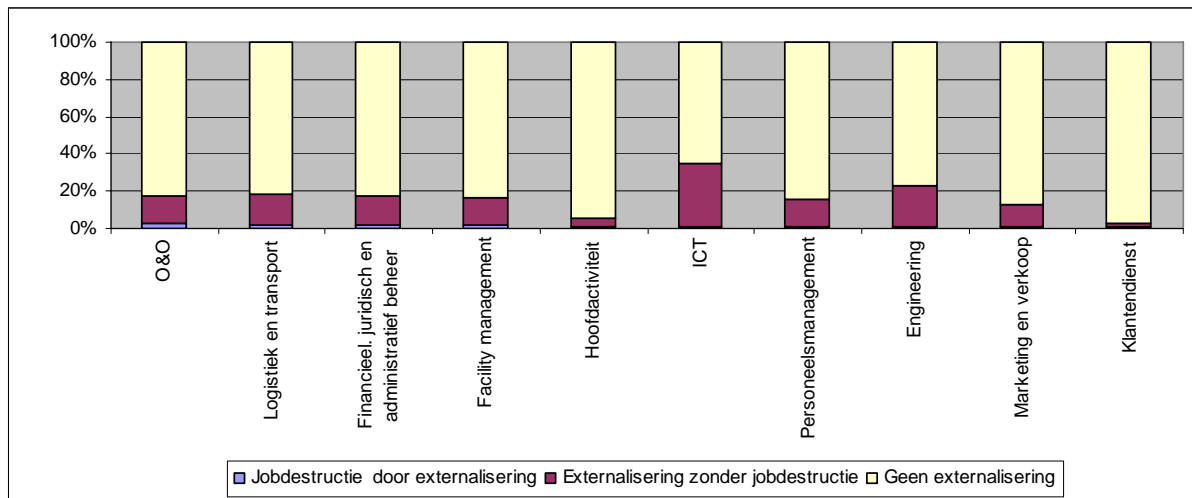
Externalisering komt in Vlaamse organisaties vaker voor dan internalisering. Tot 34,67% van de organisaties die over ICT beschikken zijn in de periode 2003-2008 meer ICT-activiteiten gaan uitbesteden dan voorheen. Deze toename van het aantal activiteiten dat uitbesteed wordt heeft echter zelden ook jobdestructie in de bedrijfsfuncties tot gevolg. In de bedrijfsfunctie O&O wordt het vaakst aan jobdestructie gedaan: in bijna 3 van de 100 organisaties die over O&O beschikken, vond jobdestructie als gevolg van externalisering van de bedrijfsfunctie plaats.

Net als de omvang van de jobcreatie, tempert ook de omvang van de jobdestructie de rechtstreekse gevolgen van evoluties in uitbesteding in de getroffen bedrijfsfuncties. Het aantal vernietigde jobs schommelde in dit onderzoek tussen 1 en 100. In de bedrijfsfunctie marketing en verkoop wordt gemiddeld 1 job vernietigd in het geval van jobdestructie ten gevolge van externalisering. In de hoofdactiviteit worden gemiddeld 6 jobs vernietigd.

Vanuit de media en anekdotische verhalen ontstaat soms de impressie dat het vaker uitbesteden van bedrijfsfuncties een bedreiging vormt voor de werkgelegenheid. Meer bepaald wordt vaak gevreesd dat vooral de jobs voor laaggeschoolden uitbesteed zullen worden, bijvoorbeeld naar landen met lagere loonkosten. Of er meer jobs voor hooggeschoolden dan wel voor laag- of middelbaar geschoolden verloren gaan, verschilt in werkelijkheid van bedrijfsfunctie tot bedrijfsfunctie. In de bedrijfsfuncties facility management, logistiek en transport en onderzoek en ontwikkeling zijn gemiddeld 9 van de 10 jobs die verloren gaan jobs voor laag- tot middelbaar geschoolden. In de bedrijfsfuncties ict, engineering en de klantendienst daarentegen zijn respectievelijk gemiddeld 79,6%, 86,7% en 97,0% van de jobs die verloren gaan in de door externalisering getroffen bedrijfsfuncties, jobs voor hooggeschoolden.⁶

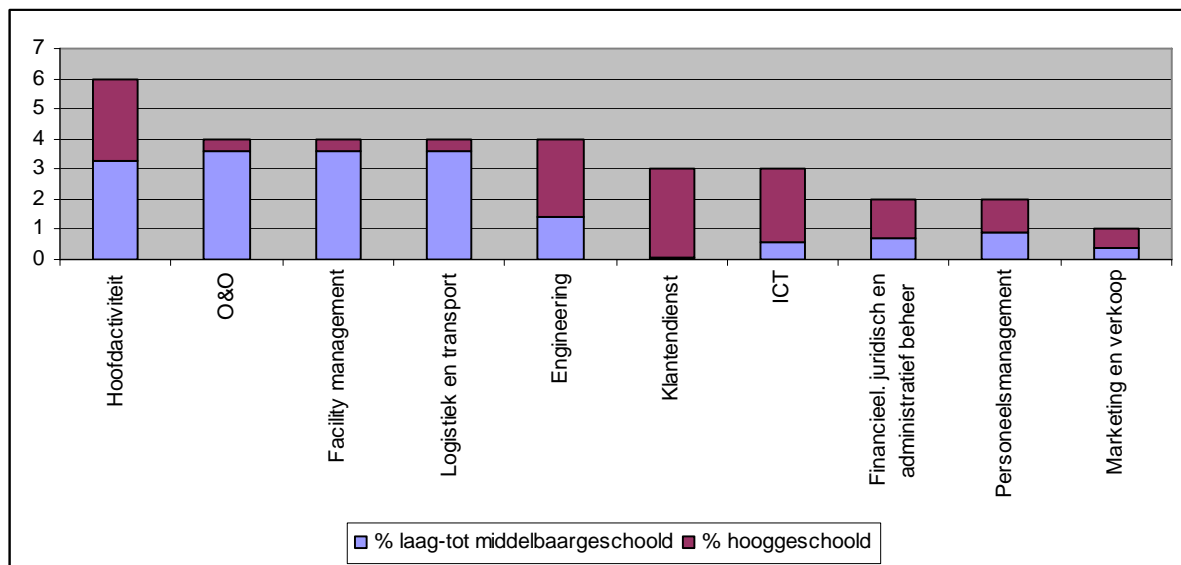
⁶ De gemiddelden uit grafiek 7 werden berekend voor telkens een zeer klein aantal observaties, wat de betrouwbaarheid van deze cijfers in twijfel trekt. Voor meer informatie over de aantallen observaties en geobserveerde minimum- en maximumwaarden, zie appendix.

Grafiek 7: Jobdestructie en externalisering in Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang bedrijfsfunctie, in procent



gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $0 \leq \text{missing} \leq 10$

Grafiek 8: Gemiddelde omvang van de jobdestructie door externalisering, met hierop geprojecteerd het gemiddelde aandeel laag- tot middelbaar geschoolde jobs die verloren gaan ten gevolge van jobdestructie in de bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008



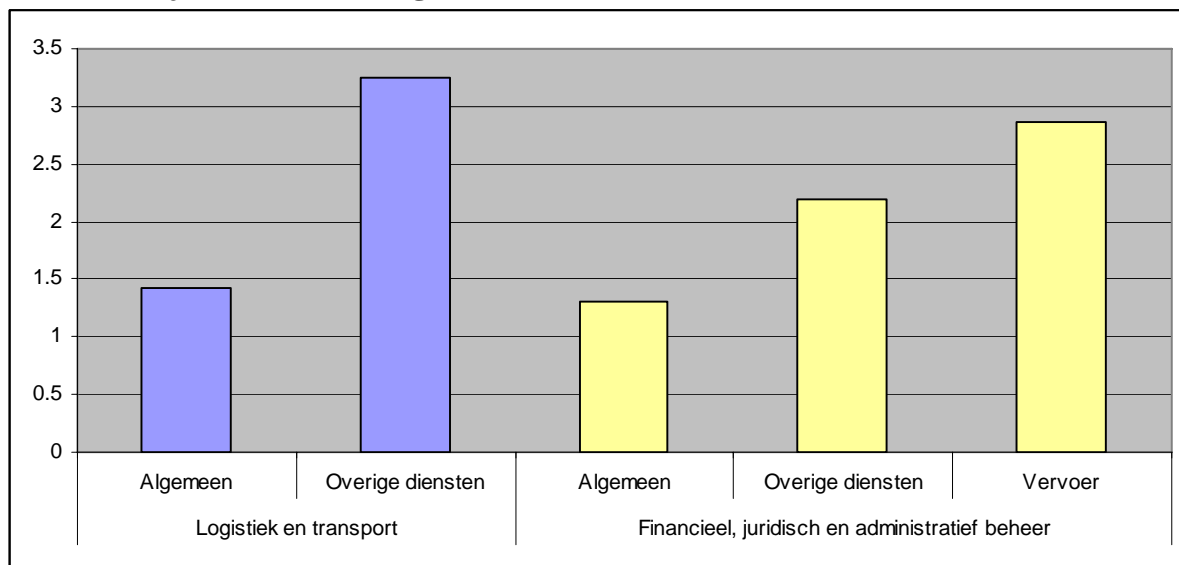
gewogen naar sector en grootte, $5 \leq n \leq 40$, $0 \leq \text{missing} \leq 4$

Jobcreatie door internalisering in de bedrijfsfunctie logistiek en transport kwam tussen 2003 en 2008 voor in 1,42% van de Vlaamse organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Er zijn echter significant verschillen tussen de sectoren wat betreft internalisering en jobcreatie, in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en financieel, juridisch en administratief beheer. In onderstaande grafiek komen de meest markante verschillen aan bod⁷. In het algemeen komt internalisering met jobcreatie als gevolg, in de bedrijfsfunctie logistiek

⁷ Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar bijlage III.

en transport, voor bij 1,42% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Jobcreatie door internalisering van de bedrijfsfunctie logistiek en transport komt voor bij 3,25% van de organisaties in de overige dienstensectoren die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Internalisering zorgde in de bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer tussen 2003 en 2008 in 1,3% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. In de overige dienstensectoren en in de vervoerssector kwam jobcreatie door internalisering in deze bedrijfsfunctie in respectievelijk 2,19 en 2,87% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken, voor.

Grafiek 9: Jobcreatie door internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)

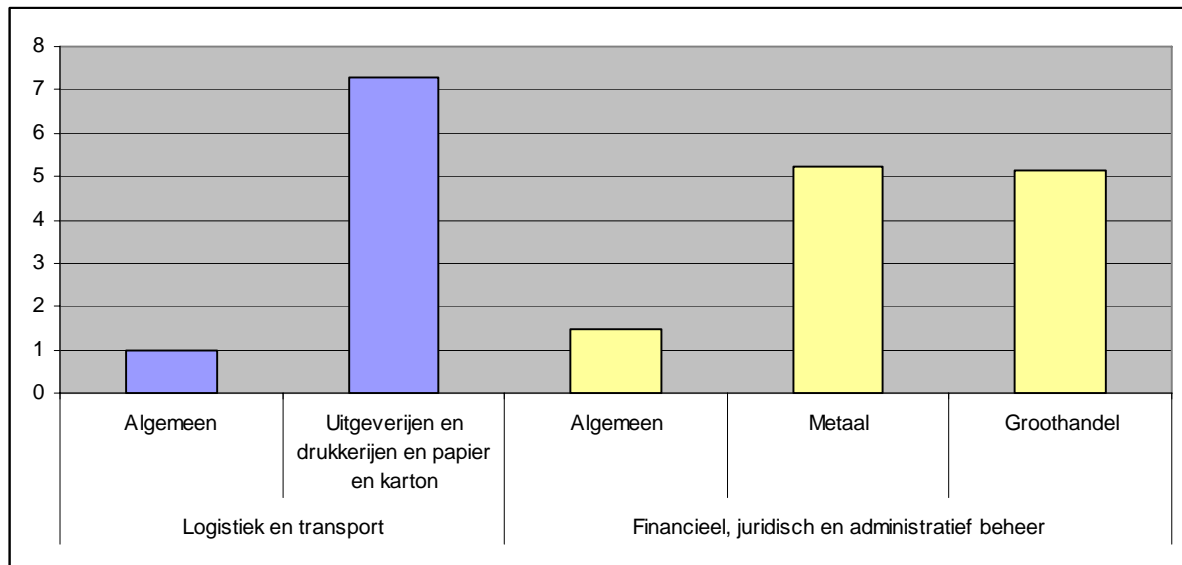


gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $1 \leq \text{missing} \leq 11$

In de bedrijfsfunctie logistiek en transport kwam in 0,98% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken internalisering voor, zonder jobcreatie als gevolg. Dit algemene percentage verbergt dat in de sector uitgeverijen, drukkerijen, papier en karton, 7,29% van de organisaties met een bedrijfsfunctie logistiek en transport, in deze bedrijfsfunctie aan internalisering deden in de periode 2003-2008, zonder dat hier jobcreatie op volgde. De bedrijfsfunctie financieel, juridisch en administratief beheer kende opvallend veel internalisering zonder jobcreatie in de metaalsector en in de groothandel.⁸

⁸ Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix.

Grafiek 10: Internalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobcreatie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)

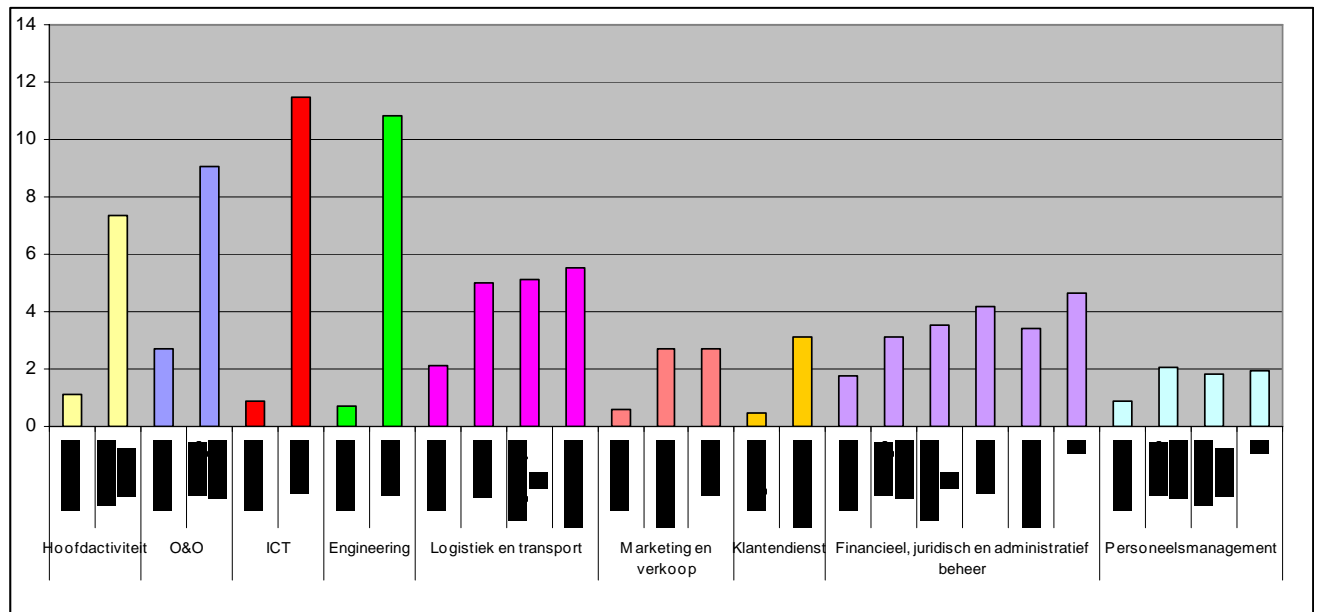


gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $1 \leq \text{missing} \leq 11$

Ook de algemene percentages van jobdestructie in de bedrijfsfuncties verbergen significante ($\alpha \leq 0.05$) verschillen tussen de sectoren. In de bedrijfsfunctie ICT leidt externalisering in 0.88% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken, tot jobdestructie. In de chemische sector is dit van toepassing in maar liefst 11,48% van de organisaties die over deze bedrijfsfunctie beschikken. Jobdestructie door externalisering in de hoofdactiviteit komt opvallend vaak voor in de textiel- en kledingsector, jobdestructie door uitbesteding van onderzoeks- en ontwikkelingsfuncties komt het vaakst voor in de overige dienstensectoren, terwijl in de bedrijfsfunctie engineering services, externalisering in maar liefst 10,84% van de organisaties die over deze functie beschikken, tot jobdestructie leidt in de vervoerssector. Ook wat betreft jobdestructie door externalisering in de bedrijfsfuncties logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement zijn er significante verschillen tussen de sectoren waarneembaar, zoals geïllustreerd in onderstaande grafiek⁹.

⁹ Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix I.

Grafiek 11: Jobdestructie door externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)

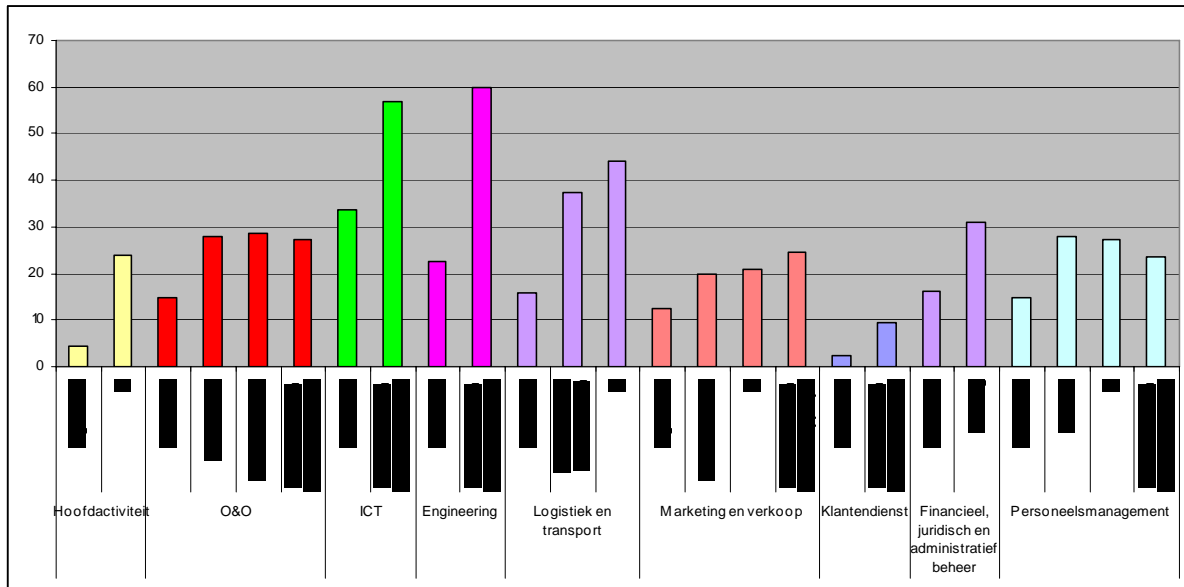


gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $1 \leq \text{missing} \leq 10$

Ook zijn er significante verschillen tussen sectoren wat betreft externalisering zonder jobdestructie tot gevolg in de hoofdactiviteit en de bedrijfsfuncties O&O, ICT, engineering services, logistiek en transport, marketing en verkoop, klantendienst, financieel, juridisch en administratief beheer en personeelsmanagement. In onderstaande grafiek zijn de sectoren met de meest opvallende verschillen weergegeven.¹⁰ Opvallend is dat in 6 van de 9 bedrijfsfuncties blijkt dat in de sector “ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening”, externalisering zonder jobdestructie als gevolg, frequent voorkomt. In de sector ziekenhuizen en maatschappelijke dienstverlening komt externalisering van de bedrijfsfunctie engineering services, zonder jobdestructie als gevolg, voor in maar liefst 60% van de organisaties die over de bedrijfsfunctie engineering services beschikken. Externalisering van de hoofdactiviteit zonder jobdestructie als gevolg gebeurt het meest frequent in de IT-sector.

¹⁰ Voor de tabellen met de volledige informatie over alle bedrijfsfuncties, sectoren, aantallen observaties, aantal missing values en significantieniveaus verwijzen we naar appendix.

Grafiek 12: Externalisering in bedrijfsfuncties van Vlaamse organisaties zonder jobdestructie als gevolg, 2003-2008, naargelang sector (selectie), in procent (gecontroleerd voor de aanwezigheid van de bedrijfsfunctie in de organisatie)



gewogen naar sector en grootte, $690 \leq n \leq 1656$, $1 \leq \text{missing} \leq 10$

Meestal gaat men activiteiten in een bedrijfsfunctie minder vaak uitbesteden wanneer het kernactiviteiten betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport, personeelsmanagement en marketing en verkoop. Deze drie bedrijfsfuncties besteedt men niet minder vaak uit als het een kernactiviteiten zijn. Daarnaast komt in iedere bedrijfsfunctie jobcreatie vaker voor wanneer het een kernactiviteit betreft dan wanneer het een ondersteunende activiteit betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en ICT. Deze relatie tussen internalisering, jobcreatie en de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie is alleen significant voor de bedrijfsfunctie marketing en verkoop ($\alpha=0.0002$).

Meestal gaat men in bedrijfsfunctie een toenemend aantal activiteiten uitbesteden wanneer het de bedrijfsfunctie een ondersteunende rol heeft in de organisatie, behalve in de bedrijfsfunctie facility management. In facility management komt externalisering niet vaker voor wanneer het een ondersteunende activiteit betreft. Ook jobdestructie komt in iedere bedrijfsfunctie vaker voor wanneer het een ondersteunende activiteit betreft dan wanneer het een kernactiviteit betreft, behalve in de bedrijfsfuncties logistiek en transport en ict. Deze relatie tussen externalisering, jobdestructie en de rol van de bedrijfsfunctie in de organisatie is voor de meeste bedrijfsfuncties significant ($\alpha < 0.05$), maar niet voor engineering, de klantendienst en personeelsmanagement.

In de meeste bedrijfsfuncties hebben vooral ondersteunende bedrijfsfuncties te kampen met jobdestructie als gevolg van externalisering van de bedrijfsfunctie, en genieten vooral kernactiviteiten van jobcreatie door internalisering. Uit deze analyse komen logistiek en transport en ict als “vreemde eenden” voor: deze bedrijfsfuncties werden in de periode 2003-2008 minder vaak uitbesteed met jobcreatie als gevolg wanneer het ondersteunende taken in de organisatie zijn, en werden vaker uitbesteed met jobdestructie als gevolg als het kernactiviteiten in de onderneming zijn.