

HR-outsourcing

kans of bedreiging?

Jeroen Delmotte & Luc Sels

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

fed ergon

FEDERATIE VAN PARTNERS VOOR WERK

HR-outsourcing

kans of bedreiging?

Jeroen Delmotte & Luc Sels

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

fed ergon
FEDERATION DES PARTENAIRES DE L'EMPLOI

Colofon

Titel: HR-outsourcing: kans of bedreiging?

Auteurs: Jeroen Delmotte & Luc Sels

Eerste druk: 2005

Eindredactie: Jeroen Delmotte & Luc Sels

Lay-outontwerp, tekstverwerking, omslagontwerp: BBC

Van dit rapport verschijnt tegelijkertijd een franstalige versie onder de titel:
'L'outsourcing des RH: opportunité ou menace ?'

Vertaling: Cécile Maréchal

© Federgon

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Bij gebruik van gegevens en informatie is een correcte bronvermelding verplicht.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

Using data and information, correct acknowledgements are mandatory.

D '2005-11-22' NUR 807 ISBN 90-810-2711-5

Inhoudstafel

Inhoudstafel	3
Inleiding. Make or buy?	
De uitbesteding van HR-diensten	5
De HR-afdeling onder druk?	5
Strategisch, flexibel, efficiënt én klantgericht	6
Wat verder volgt	7
1. HR-outsourcing.	
What's in a name?	10
De vlag en de lading	10
Vormen van outsourcing	13
Aan wie uitbesteden?	18
2. HR-outsourcing.	
Kans of bedreiging?	21
Drijfveren	21
Risico's	26
HR-outsourcing: kans of bedreiging?	31
3. HR-outsourcing.	
De effecten op de HR-functie	35
De vele rollen van HR	35
HR communities	37
Ademruimte door uitbesteding	39

4. HR-activiteiten: make or buy?	
Op zoek naar de grenzen van uitbesteding.....	43
Kern versus periferie.....	43
Breedte van HR-outsourcing.....	48
Diepte van HR-outsourcing.....	52
5. De overgang van 'make' naar 'buy'.	
Accuraat management van Uitbestedingsrelaties.....	56
Fasen in het uitbestedingsproces.....	56
Fase 1: Beslissen tot uitbesteding.....	57
Fase 2: Selectie van en onderhandeling met leveranciers.....	59
Fase 3: Transitie van 'zelf doen' naar 'laten doen'.....	64
Fase 4: Managen van de uitbestedingsrelatie.....	65
Fase 5: Evaluatie van de samenwerking.....	66
Epiloog.	
Enkele vuistregels bij uitbesteding.....	68
Literatuurlijst.....	70

Inleiding.

Make or buy?

De uitbesteding van HR-diensten.

DE HR-AFDELING ONDER DRUK?

In het voorwoord van het boek 'Human Resources in the 21st Century' voorspelt Rosabeth Moss Kanter (2003) het verdwijnen van HR als interne bedrijfsafdeling. Niet dat ze het belang van een stevig HR-systeem in twijfel trekt. Wel vermoedt ze dat heel wat HR-taken in de toekomst elders en op andere manieren zullen worden uitgevoerd. Ze onderscheidt vier ontwikkelingen die een belangrijke rol zullen spelen in de toekomst van de HR-organisatie:

- uitbesteding van HR-taken (externalisering);
- delegatie van steeds meer HR-taken naar de lijn (internalisering);
- automatisering ten gevolge van de opmars van HR Information Systems;
- groepering van 'transactionele' HR-operaties in gecentraliseerde service centers.

Een soort 'HRM zonder HR managers' lijkt het logische gevolg. Het is echter zeer de vraag of de soep zo warm gegeten zal worden. Een sluitend antwoord hebben we niet. We spitsen ons immers toe op één van deze vier ontwikkelingen, namelijk de uitbesteding van HR-taken en -functies.

In het HR-discours vindt men twee contrasterende visies op HR-uitbesteding. Een eerste visie stelt dat HR-outsourcing vooral kansen creëert. Uitbesteding maakt ruimte voor meer strategische en tactische HR-bijdragen en laat een sterkere focus op kernactiviteiten toe. Zo zou het uitbesteden van eerder transactionele en operationele activiteiten er voor kunnen zorgen dat de HR-functie tijd en middelen kan vrijmaken om een meer proactieve en strategische rol te vervullen. Bovendien kan outsourcing de professionalisering van bepaalde HR-activiteiten ten goede komen.

Een tweede visie ziet uitbesteding vooral als 'HR cost cutter'. Uitbesteding wordt dan in één adem genoemd met downsizing of de afbouw van ondersteunende functies die op het eerste zicht weinig directe toegevoegde waarde creëren. De voornaamste drijfkracht van uitbesteding is dan het streven naar maximale kostenbesparing. Dit is de visie die in de HR doemscenario's overheerst en uitbesteding als bedreiging ziet.

Hoewel dit soms zo lijkt in het HR debat, is uitbesteding lang geen nieuw fenomeen. Organisaties hebben altijd al beslissingen moeten nemen over wat ze 'zelf maken' en wat ze 'kopen op de markt' (Gross, 1966; Venkatesan, 1992). Uitbesteding is doorheen de jaren wel wat meer 'vanzelfsprekend' geworden. Schoonmaak, IT, catering en gebouwbeveiliging zijn bekende voorbeelden van activiteiten waarvan we het al lang vrij evident vinden dat ze via 'de markt' worden ingekocht. Denk ook aan IT-bedrijven die hun wagenpark laten beheren door een externe organisatie, aan universiteiten die de gebouwbeveiliging in handen geven van een extern bedrijf of aan financiële instellingen die de operationele verantwoordelijkheid voor IT-processen overlaten aan derden. Uitbesteding wordt overigens al lang niet meer gezien als een proces dat louter vanuit kostenoverwegingen wordt aangestuurd (de Bruijn, 1999; Shelgren,

2004). Uitbesteding kan voor organisaties veel meer betekenen. Denk aan organisaties die proberen meer beweeglijk en slagvaardig te worden door zich terug te plooiën op hun kernactiviteiten en alle omringende, ondersteunende bedrijfsfuncties uitbesteden aan externe partners die precies in de uitbestede activiteit hun kerncompetentie zien. Ook in HR zijn er domeinen waarin uitbesteding al behoorlijk lang ingeburgerd is. Denk aan loonadministratie, werving en selectie of training en development. Toch lijkt de uitbestedingstrend vooral in het HR-domein het laatste decennium aan een nieuwe opmars begonnen (Borg, 2003; Cook, 1999; Dasborough & Sue-Chan, 2002; Gainey & Klaas, 2003; Stroh & Treehuboff, 2003). Banham (2002) zegt hierover het volgende: "HR outsourcing is exploding on the business scene with light speed. Twenty years ago, companies performed in-house 90% of the 21 identified HR functions. Today, companies are moving fast to outsource most of these functions, with a few creating an end-to-end HR business process outsourcing (BPO) model". Als drijfkrachten ziet Adler (2003) de druk op HR-afdelingen om bij te dragen aan kostenreductie, de fusiegolf en de toenemende complexiteit van de regelgeving rond HRM. Maar ook de taakverbreding van HR heeft ongetwijfeld een invloed.

STRATEGISCH, FLEXIBEL, EFFICIËNT ÉN KLANTGERICHT

HR wordt vandaag met heel wat op het eerste zicht tegenstrijdige verwachtingen geconfronteerd. HR moet strategisch, flexibel, efficiënt en klantgericht zijn (Sels & De Winne, 2005).

Eerst en vooral wordt van de HR-functie verwacht dat ze meer strategisch opereert. Alvares (1997) drukt het als volgt uit: "the bottom-line business of human resources must be the delivery and/or development of human capital that enable the enterprise to become more competitive, to operate for maximum effectiveness, and to execute its business strategies successfully". Vraag het vandaag aan de doorsnee HR-manager. De kans is groot dat hij zijn voornaamste rol omschrijft als die van strategische partner. Wat HR-managers daar precies onder begrijpen en of ze die rol ook met succes ingevuld krijgen, laten we in het midden. In het HR-discours is de toon alvast gezet en het klinkt behoorlijk strategisch (Lawler & Mohrman, 2003a).

Markten zijn niet stabiel. Als het goed zit, zijn strategieën dat dus evenmin. Een strategisch georiënteerd HRM is bijgevolg tevens een flexibel HRM. De afstemming op de strategie is zelden een stabiele afstemming. Precies daarom is strategisch HRM veeleer synoniem geworden van 'change management'. Het gaat daarbij niet alleen om het ondersteunen van veranderingen in de ruimere organisatie, maar ook om het permanent aanpassen, bijsturen en reacteren van het hele HR-systeem. Daarbij moet voldoende flexibiliteit gegarandeerd worden op het niveau van het HR-beleid, op het niveau van de procedures en praktijken die uitgebouwd worden, en op het niveau van de dagelijkse operationele dienstverlening ten aanzien van interne klanten (Wright & Snell, 1998).

Meer strategisch, meer flexibel. Klinkt boeiend, ware het niet dat tegelijk een extreem kostenbewustzijn wordt gevraagd. Doeltreffendheid mag niet ten koste gaan van doelmatigheid of efficiëntie. De ontwikkeling en implementatie van strategisch georiënteerde HR-systemen kost geld. Het vertaalt zich in soms nogal zware 'overhead'. De zorg om het HR waterhoofd zo klein mogelijk te houden, betekent niet noodzakelijk dat aangestuurd wordt op een willekeurige afbouw van HR-staffuncties. Het impliceert wél dat van HR-professionals steeds meer verwacht wordt dat ze in

termen van prioriteiten denken en handelen. Welke zijn die enkele HR-bijdragen die in de komende periode een verschil kunnen maken, en bijgevolg onze schaarse tijd, energie en middelen verdienen? Dat is één van de cruciale vragen.

Tenslotte mag al dat 'nieuwe' niet ten koste gaan van het 'gangbare'. Ook al wordt HR meer in de rollen van strategische partner, change agent én cost controller geduwd, het is en blijft een klassieke staffunctie die zich vooral onderscheidt in de kwaliteit van de dienstverlening die dagelijks aangeboden wordt aan managers en werknemers (Lepak & Snell, 1998). Klantgerichtheid is hier wat de betere van de mindere onderscheidt. Hoe strategisch het HR-kader zich ook oriënteert en gedraagt, zodra interne klanten te lang met onbeantwoorde vragen en onopgeloste problemen blijven zitten, zal de legitimiteit en autoriteit van HR er zienderogen op achteruit gaan. Empathie, snelheid en punctualiteit: dat is wat hier van tel is.

Om aan deze brede waaier van verwachtingen te beantwoorden, moet gegarandeerd kunnen worden dat al de nodige competenties aanwezig zijn in de 'HR-community'. Deze HR-gemeenschap bestaat vandaag lang niet alleen meer uit de HR- of personeelsdienst. Ook het top- en lijnmanagement nemen hier een belangrijke positie in: de top bij de strategische afstemming van HR en de opbouw van voldoende legitimiteit voor HR; de lijn vooral op het vlak van het directe 'people management'. Maar ook externe specialisten zijn, omwille van hun expertise, in heel wat bedrijven belangrijke partners geworden in de HR-community (Lepak et al., 2005). Bovendien kan men veronderstellen dat uitbesteding van transactionele en operationele HR-activiteiten tijd en ruimte vrijmaakt voor een meer strategische invulling van de interne HR-functie. Uitbesteding kan in die zin de HR-functie de mogelijkheid geven om zich te herpositioneren als 'strategische business partner' (Delmotte & Sels, 2004).

De bewegingen op het vlak van uitbesteding worden natuurlijk niet alleen aangedreven door deze belangrijke veranderingen in de invulling van HRM. Ook aan de aanbodzijde (leveranciers) zijn er belangrijke ontwikkelingen. De markt van organisaties die HR-diensten aanbieden, is sterk gegroeid. Er zijn HR-dienstverleners die zich hebben gespecialiseerd in één activiteit (salarisberekening en -administratie, werving en selectie, opleiding,...). Er zijn ook steeds meer organisaties die een volledig (al dan niet geïntegreerd) pakket HR-diensten aanbieden en in die zin 'one-stop-shopping' mogelijk maken. Nogal wat organisaties die zich voordien slechts met één activiteit inlieten, breiden hun aanbod gevoelig uit (Bates, 2003; Weatherly, 2005).

WAT VERDER VOLGT

In onderzoek en praktijk doen zowel positieve als negatieve verhalen over HR-outsourcing de ronde. Een volledig overzicht van de pro's en con's is in België onbestaande. Ook wanneer we een blik werpen over de grenzen, kunnen we vaststellen dat de toegenomen interesse voor HR-outsourcing zich vooralsnog niet vertaalt in een rijke onderzoekstraditie. Gilley & Rasheed (2000) stellen terecht dat de meeste literatuur eerder theoretisch van aard is en men de ondersteuning van de theoretische assumpties vooral in het rijk van de anekdotes zoekt. Met deze brochure zetten we even een stap achteruit. We proberen de retoriek te toetsen aan de realiteit om op die manier de kansen en bedreigingen met wat meer precisie en inhoud te duiden. Deze brochure omvat vijf luiken.

Box 1.

Opbouw

Luik 1	–	HR-outsourcing, what's in a name Een verduidelijking van de terminologie
Luik 2	–	HR-outsourcing, kans of bedreiging? Een overzicht van de verwachte baten en voornaamste risico's
Luik 3	–	HR-outsourcing, de effecten op de HR-functie? Vrijmaken van HR door internalisering, externalisering en digitalisering
Luik 4	–	HR-activiteiten, make or buy? Op zoek naar de grenzen van uitbesteding
Luik 5	–	De overgang van 'make' naar 'buy' Accuraat management van uitbestedingsrelaties

In een eerste luik werken we aan **klare taal**. Over HR-outsourcing bestaan immers veel misverstanden. Die vloeien vaak voort uit een gebrek aan klaarheid in de gebruikte terminologie. De ene denkt bij uitbesteding vooral aan onderaanneming, de andere aan offshoring. Uitbesteding kan vele vormen aannemen. Uitbestedingsrelaties kunnen zowel erg duurzaam als eerder kortlopend zijn. Ze nemen nu eens de vorm aan van het overlaten van een dienst, dan weer van een hecht partnership. Het kan gaan om de substitutie van een interne door een externe activiteit, maar ook ontstaan als een organisatie diensten aankoopt zonder dat ze deze in het verleden zelf voorzag. In dit luik zullen de verschillende vormen van HR-outsourcing uitgeklaard worden en zal de terminologie wat scherper gesteld worden.

In een tweede luik komen we terug op de vraag of uitbesteding een **kans of bedreiging** is. In dit luik wordt eerst onderzocht welke de drijfveren zijn om HR-activiteiten uit te besteden. Daarnaast gaan we na wat de resultaten van het onderzoek ons leren over de effecten van HR-outsourcing. Vragen die we zullen proberen te beantwoorden zijn welke kosten en baten in literatuur en empirisch onderzoek worden toegeschreven aan een sterke HR-outsourcing en of organisaties met een sterke focus op kostenreductie in HRM meer of minder uitbesteden dan organisaties met een sterke strategische focus op HRM.

In een derde luik zal nagegaan worden welke effecten HR-outsourcing heeft op de invulling van de HR-functie en de graad van HR-professionalisering. Bovendien komen naast externalisering, ontwikkelingen als internalisering (delegatie van HR-taken naar de lijn) en digitalisering (automatisering van HR) aan bod en wordt ook hun effect op de HR-functie onderzocht.

In een vierde luik staat de **make or buy-afweging** centraal. Organisaties kampen vaak met de vraag welke activiteiten wel en welke niet uitbesteed kunnen/moeten worden. Komen enkel transactionele taken in aanmerking (loonadministratie, klachtenbehandeling, records management, etc.), of mogen we ook wat verder gaan in de transformationele HR-taken (opleiding, career development, etc.)? Beperken we uitbesteding best tot het operationeel HRM, of kan outsourcing ook een rol spelen bij de uitbouw van strategische kerncompetenties? In dit vierde luik proberen we de belangrijkste parameters aan te geven die in rekening gebracht moeten worden bij de beslissing om wel/niet uit te besteden. Daarbij zal ook aangegeven worden welke activiteiten eerder wél en welke eerder niet in aanmerking komen voor uitbesteding.

We sluiten af met een discussie over het **management van uitbestedingsrelaties**. We gaan dan minder in op 'wat' uitbesteed kan worden, en meer op de vraag 'hoe' best uitbesteed

kan worden. Outsourcing heeft nog te vaak het karakter van 'overlaten' aan derden. Dat betekent dat de uitbestedingsrelatie onvoldoende verzorgd wordt. Het management van uitbestedingsrelaties is daarom van belang. Daarbij besteden we aandacht aan volgende vijf fasen: de beslissing om uit te besteden, de selectie van en onderhandeling met externe partners, het sturen van de transitie van 'zelf doen' naar 'laten doen', het onderhouden van de relaties met de externe partner en de evaluatie van de samenwerking.

Box 2.

Waar we de mosterd haalden,...

Deze brochure is gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie en op de resultaten van empirisch onderzoek bij in België gevestigde bedrijven.

De meeste empirische gegevens zijn afkomstig uit de Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO Flanders). PASO staat voor een longitudinaal 'vraagzijde'-onderzoek, dat van start ging in 2001. De voornaamste doelstelling is de belangrijkste en meest recente ontwikkelingen in het beleid van organisaties op te tekenen. Drie jaar op rij werd aan de hand van een gecombineerde schriftelijke en elektronische bevraging naar het strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie gepeild. De databanken die zo tot stand gekomen zijn, bevatten een schat aan informatie over het interne beleid van organisaties. PASO is momenteel ingebed in het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (STOOI). Voor meer informatie verwijzen we naar www.paso.be en het boek 'HRM in breedbeeld' (Sels & De Winne, 2005).

Aanvullend op de PASO-data werden acht bedrijven geselecteerd voor meer diepgaande gevalstudies in verband met HR-outsourcing. In elk van deze cases werd bij de HR-manager gepeild naar de voornaamste drijfveren van HR-outsourcing, naar de intensiteit en reikwijdte, en naar de kosten en baten van uitbesteding. Bij de selectie van gevalstudies werd een voldoende spreiding over diverse sectoren en grootteklassen in de mate van het mogelijke bewaakt. De getuigenissen van de HR-managers zullen doorheen de brochure in de vorm van illustratieve 'quotes' vermeld worden.

Wie deed mee aan het onderzoek?

Hans Bogaert

Directeur Human Resources en Organisatie
Volvo Cars Gent

Karel Colman

Directeur Personeelszaken
Boerenbond

Gilbert De Grootte

HR-manager
Monsanto

Gust De Wit

HR Director
Nike

Chris Parmentier

Personeelsverantwoordelijke
AVEVE

Frank Pelgrims

Senior Manager/Team Leader Human Resources
Pfizer

Matthieu Vanhove

Personeelsdirecteur
CERA

Jan Van Den Houte

HR-Director
Robert Bosch Productie

1. HR-outsourcing. What's in a name?

DE VLAG EN DE LADING

Vooraleer in te gaan op de vraag of outsourcing schaadt of baat, moeten we het eerst eens worden over de precieze betekenis van het begrip. Dat is niet zo vanzelfsprekend. Er bestaan immers tal van omschrijvingen van uitbesteding. Dat werkt vooral verwarring in de hand. De term wordt te pas en te onpas gebruikt. Vooral in de Engelstalige literatuur is het 'vrijheid blijheid' en wordt de term gebruikt als synoniem voor procurement, purchasing, subcontracting, contracting out, vertical desintegration, ... (Kakabadse & Kakabadse, 2003)¹. Om iets meer te leren over de 'vlag' en de 'lading', baseren we ons in wat volgt zowel op de IT- als op de HR-literatuur.

Box 3. "Open" definities van outsourcing

Lacity & Hirschheim (1993a)	The use of external agents to perform one or more organizational activities
Lei & Hitt (1995)	The reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities
Bryce & Useem (1998)	An outside company's provision of the products and services associated with a major function or activity of the user organization
Lankford & Parsa (1999)	The procurement of products or services from sources that are external to the organization
Gilley et al. (2004a)	The act of subcontracting out all or parts of the functions of a firm to an external party

Lacity & Hirschheim (1993a) omschrijven uitbesteding als "het geheel of gedeeltelijk laten uitvoeren van één of meer bedrijfsactiviteiten door een externe organisatie". Voor hen komt het er bij uitbesteding met andere woorden op neer dat een extern bedrijf wordt ingeschakeld voor het uitvoeren, beheren en/of ondersteunen van bepaalde activiteiten. Deze definitie is ruim en laat veel interpretatieruimte. Ook Murray & Kotabe (1999) bakenen het begrip af door uitbesteding tegenover 'intern uitvoeren' te plaatsen. Ze maken een onderscheid tussen 'internal sourcing' en 'external sourcing', waarbij 'external sourcing' dan impliceert dat een beroep gedaan wordt op een externe leverancier.

¹ Volgens Kakabadse & Kakabadse (2003) en Lankford & Parsa (1999) bestaat er echter wel een verschil in betekenis tussen 'outsourcing' en 'subcontracting en contracting out'. 'Outsourcing' zou op de lange termijn gericht zijn en leiden tot een permanente samenwerking, terwijl 'subcontracting en contracting out' op de korte termijn gericht zouden zijn en leiden tot een tijdelijke samenwerking.

Deze brede definities suggereren dat uitbesteding niet meer is dan de aankoop van een goed of dienst bij een externe onderneming (external sourcing). Volgens Gilley & Rasheed (2000) is outsourcing echter meer dan zo'n gewone aankoopbeslissing. Uitbesteding weerspiegelt een strategische beslissing om afstand te doen van het intern uitvoeren van een bedrijfsactiviteit. Het proces van uitbesteding kent dan twee varianten.

De eerste variant is het vervangen of substitueren van een interne door een externe activiteit (substitution-based outsourcing). Men beëindigt de uitvoering van de activiteit in eigen beheer en schakelt over naar aankopen op de markt.

Ook bij de tweede variant (abstention-based outsourcing) is het resultaat het extern aankopen van een goed of dienst, echter zonder dat de organisatie de betreffende activiteit in het verleden zelf uitvoerde. Om te kunnen spreken van uitbesteding moet het ook in dit geval gaan om een activiteit waarvoor de uitbestedende organisatie zelf de nodige capaciteiten in huis heeft om de activiteit uit te voeren. Is dat niet het geval, dan spreken we niet van uitbesteding, wel van een gewone aankoop. De organisatie heeft in dit geval immers nooit de keuze gehad tussen 'zelf uitvoeren' of 'uitbesteden'.

Enkel de externalisering van activiteiten die voordien binnen de organisatie werden uitgevoerd (of zouden kunnen worden uitgevoerd), valt bijgevolg onder de noemer van 'uitbesteding' (Doig et al., 2001; Willcocks & Lacity, 1998).

Cruciaal aan uitbesteding is met andere woorden dat de organisatie de keuze heeft tussen twee opties: intern produceren of extern aankopen. Aan de externalisering moet dus een 'make or buy'-beslissing voorafgaan (Embleton & Wright, 1998). Of om het met de woorden van Gilley & Rasheed (2000) te zeggen: "outsourcing represents the fundamental decision to reject the internalization of an activity". Deze definitie is dus eerder restrictief.

Box 4.

'Restrictieve' definities van outsourcing

Quinn & Hilmer (1994)	The purchase of a good or service that was previously provided internally
Harkins et al. (1995)	The situation where an external vendor provides, on a recurring basis, a service that would normally be performed within the organization
Lacity & Hirschheim (1995)	The use of a third party vendor to provide products and services that were previously provided internally
Johnson (1997)	The transfer of services or functions previously performed within the organization to a provider outside the organization
Domberger (1998)	The process whereby activities traditionally carried out internally are contracted out to external providers
Lonsdale (1999)	The transfer of previously in-house activities to a third party

De meer restrictieve definities hebben vier kenmerken gemeenschappelijk:

- het gaat om het kopen van activiteiten op de markt;
- deze activiteiten werden voordien binnen de organisatie uitgevoerd (of de organisatie heeft de capaciteiten om ze zelf uit te voeren);
- er zijn steeds twee of meer partijen aanwezig, waarbij één partij activiteiten uitbesteedt (de uitbesteder, klant of opdrachtgever) aan één of meerdere externe partijen (de leverancier, vendor of supplier);
- de andere partij is een externe organisatie, die geen deel uitmaakt van de uitbestedende organisatie.

De meest restrictieve definitie is vermoedelijk die van Quélin & Duhamel (2003). Zij omschrijven outsourcing als “the operation of shifting a transaction previously governed internally to an external supplier through a long-term contract, and involving the transfer of staff to the vendor”. Hier worden twee heel specifieke criteria toegevoegd, meer bepaald dat het moet gaan om een lange termijn contract dat gepaard gaat met de overdracht van personeel² aan de externe organisatie. Hoewel we erkennen dat heel wat van de meer succesvolle uitbestedingsrelaties een eerder lange termijn kennen, zien we weinig redenen om deze erg restrictieve criteria op te nemen. Belangrijker lijkt ons te erkennen dat pas van uitbesteding gesproken kan worden als er een ‘make or buy’ beslissing voorafgaat waarbij zowel ‘make’ als ‘buy’ reële opties zijn.

Overigens vinden we dit belangrijke criterium ook terug in definities die ook specifiek op HR-outsourcing betrekking hebben. Zo spreken Greer et al. (1999) van “the performance, by outside parties on a recurring basis, of HRM tasks that would otherwise be performed in-house”. Cook (1999) heeft het over: “having a third-party service provider or vendor furnish, on an ongoing basis, the administration of an HR-activity that would normally be performed inhouse”. Wij sluiten aan bij deze definities, maar benadrukken tevens het eerder vermelde, belangrijke onderscheid tussen ‘substitution-based’ en ‘abstention-based’ outsourcing. We komen dan tot volgende definitie: “het overdragen aan een externe organisatie, op regelmatige basis, van HR-activiteiten die vroeger intern werden uitgevoerd (of waarbij de organisatie de capaciteiten heeft om ze intern uit te voeren)”.

Ook uit de interviews komt naar voor dat men pas van outsourcing kan spreken als de activiteit eerst intern werd uitgevoerd. Een HR-manager verwoordt het als volgt:

“Als ik het over outsourcen heb, dan heb ik het over een verantwoordelijkheid die is uitbesteed. Er blijft wel iemand intern die de uitbesteding opvolgt, voedt en controleert, maar belangrijk is dat het bij outsourcing steeds gaat over activiteiten die voorheen intern uitgevoerd werden en daarna extern.” (Gilbert De Grootte, HR-manager Monsanto)

“Outsourcing betekent voor mij dat de hele activiteit permanent naar buiten gaat. Het zo nu en dan eens aankopen van een service, bijvoorbeeld het selecteren van mensen voor een bepaalde functie is geen outsourcing. Het aankopen van diensten op de markt is niet noodzakelijk outsourcing voor mij. Let wel, rekrutering kan uitbesteed worden, maar dan moet er een systematiek in zitten. Dan houdt het voor mij in dat voor rekrutering altijd beroep wordt gedaan op een externe partner.” (Gilbert De Grootte, HR-manager Monsanto)

²Dit overnemen van personeel noemt men ook wel eens ‘employee leasing’. Employee leasing bestaat er in dat het personeel overgenomen wordt door de leverancier, maar dat de job en plaats van tewerkstelling dezelfde blijven (bij de uitbesteder dus). Het voordeel voor de uitbesteder is dat de organisatie haar relaties met het personeel kan behouden, maar dat de kostenstructuur (in positieve zin) wijzigt.

VORMEN VAN OUTSOURCING

Organisaties hebben meerdere mogelijkheden om het HR-beleid en de HR-praktijken te ontwikkelen (Lepak & Snell, 1998). Een eerste mogelijkheid is het intern ontwikkelen, beheren en uitvoeren van HR (*insourcing*). Een tweede mogelijkheid is beroep doen op een externe organisatie voor het leveren van HR-praktijken (*outsourcing*). Outsourcing kan echter twee vormen aannemen: deze van een strikt contractuele regeling en deze van een partnership (Lepak et al., 2005). De twee vormen zijn in feite uiteinden van een continuüm van uitbestedingsrelaties. Contractuele regelingen worden veelal gebruikt voor specifieke taken die (al dan niet eenmalig) uitgevoerd worden en een eerder korte tijdspanne kennen. Denken we bijvoorbeeld aan het eenmalig uitbesteden van opleidingen aan een externe partij. Bij een partnership wordt de leverancier verantwoordelijk voor een bepaald domein over een langere periode. Denken we hier bijvoorbeeld aan het uitvoeren van de loonadministratie.

Deze tweedeling zegt echter weinig over de vele tussenvormen, over de zeer brede grijze zone tussen 'make' en 'buy' (Domberger, 1998). In wat volgt zullen we duidelijk maken dat uitbesteding zelden een alles-of-niets verhaal is. Een organisatie kan er voor opteren om een volledige activiteit uit te besteden, maar ook om slechts een deel van een activiteit uit te besteden of slechts tijdelijk tot outsourcing over te gaan. Men kan een klein gedeelte van HR overdragen aan een leverancier, maar ook de gehele HR-afdeling. Dit laatste wordt vaak geduid als BPO of Business Process Outsourcing. Men kan enkel de operationele elementen van de HR-dienstverlening uitbesteden, maar ook meer strategische HR-taken. Een HR-manager over de 'make or buy'-keuze:

"Ofwel kunnen we opleiding intern ontwikkelen. Dan moeten we een volledig kader voor training opzetten. Ofwel werk je met specialisten van buitenaf. Je kan ook een deel van je eigen mensen laten opleiden en dit nadien intern verder ontwikkelen. De mensen die de opleiding gevolgd hebben, worden dan interne trainers. Je hebt eigenlijk verschillende opties. Ofwel maak je het volledig zelf. Ofwel laat je alles extern verlopen. Er is echter ook een tussenweg. Die houdt in dat je eigen mensen extern opleiding laat volgen om zo bijkomende know-how binnen te kunnen halen en een interne groep van assessoren op te bouwen. Dat zijn de opties die je moet afwegen." (Gust De Wit, HR Director Nike)

Volgens Gilley & Rasheed (2000) kan men de vormen van uitbesteding groeperen op basis van twee criteria: de breedte en de diepte van uitbesteding. De breedte kan gedefinieerd worden als het type en aantal activiteiten dat wordt uitbesteed. Diepte kan omschreven worden als de mate waarin een organisatie een bepaalde activiteit uitbesteedt. Gebruikt men beide criteria, dan krijgt men ook zicht op de mate (diepte) waarin, hetzij enkel operationele, hetzij eerder tactische en strategische activiteiten (breedte), uitbesteed worden. In wat volgt gaan we vooral in op de diepte van uitbesteding. De breedte van uitbesteding (welke activiteiten) komt in luik vier uitgebreid aan bod.

Box 5.

Vormen van uitbesteding

Vorm	Beschrijving
Outsourcing	Het overdragen aan een externe organisatie, op regelmatige basis, van activiteiten die vroeger intern werden uitgevoerd (of waarbij de organisatie de capaciteiten heeft om ze intern uit te voeren).
Peripheral outsourcing	Uitbesteden van strategisch minder belangrijke, eerder ondersteunende activiteiten, aan een externe leverancier.
Strategic (core) outsourcing	Uitbesteden van activiteiten die ook belangrijk zijn voor het lange termijn succes van de organisatie.
Quasi outsourcing	Men richt eerst een dochteronderneming op en draagt nadien de activiteiten over aan deze dochter.
Totale insourcing	Hier valt het grootste deel van de activiteit (minimaal 80%) onder de directe verantwoordelijkheid van de interne organisatie.
Totale outsourcing	Volledig (minimaal 80%) onderbrengen van een bepaalde activiteit bij een dienstverlener.
Selectieve outsourcing	Uitbesteden van onderdelen van een activiteit (minimaal 20%, maximaal 80%); intern houden van de overgebleven onderdelen van de activiteit.
Transitional outsourcing	Het tijdelijk uitbesteden van activiteiten. Organisaties doen tijdelijk een beroep op outsourcing totdat de activiteit intern kan worden uitgevoerd.
Business Process Outsourcing	Het uitbesteden van een integraal bedrijfsproces of een hele bedrijfsfunctie.
Business Benefit Outsourcing	Outsourcing waarbij specifieke voordelen die de leverancier kan leveren voor het bedrijf gespecificeerd worden en waarvan de betalingen gekoppeld worden aan realisatie van deze voordelen.
Value added outsourcing	Uitbesteden van een activiteit omdat men van mening is dat de leverancier toegevoegde waarde kan creëren, buiten de mogelijkheden van de interne organisatie.
Co-sourcing	Het samen met een leverancier uitvoeren van een activiteit.
Multi-sourcing	Uitbesteden van werk aan meerdere leveranciers onder een contract dat de leveranciers er toe verplicht om samen te werken.
Backsourcing	Het terug in huis nemen van de uitbestede activiteit of functie.
Transformational outsourcing	Samenwerkingsverband met de leverancier onder de vorm van een joint venture of strategische alliantie.
Shared service center	Onderbrengen van activiteiten in een gespecialiseerde afdeling, een gespecialiseerd dienstencentrum dat zich toelegt op het verwerken van dagelijkse transacties voor meerdere bedrijfseenheden.
Offshoring	Outsourcing waarbij de uitvoering van bedrijfsprocessen (deels) overgebracht wordt naar lage loonlanden.
Outtasking	Het inhuren van externe expertise om een specifieke job uit te voeren of een specifiek project te managen.

We bespreken in wat volgt een aantal vaak voorkomende vormen van uitbesteding. Sommige vormen (bv. shared service centers) hebben slechts zijdelings te maken met outsourcing maar kunnen een alternatief voor of eerste stap naar outsourcing vormen. We nemen ze daarom toch op in het overzicht.

1. **Perifeer versus kern.** Gilley en Rasheed (2000) maken een onderscheid tussen 'peripheral outsourcing' en 'core outsourcing' (ook wel 'strategic outsourcing' genoemd). In het eerste geval worden strategisch minder belangrijke, eerder ondersteunende activiteiten, uitbesteed aan een externe leverancier. In het tweede geval gaat men een stap verder en worden ook activiteiten die belangrijk zijn voor het lange termijn succes van de onderneming uitbesteed (Baden-Fuller et al., 2000; Quélin & Duhamel, 2003). Volgens Alexander & Young (1996a) kan men van strategische of 'core' outsourcing spreken als er in de organisatie een strategisch plan aanwezig is met betrekking tot outsourcing en als de organisatie ook kernactiviteiten uitbesteed.
2. **Uitbesteding versus quasi uitbesteding.** Barthelemy & Geyer (2001) maken een onderscheid tussen uitbesteding en quasi-uitbesteding. Uitbesteding is het overdragen van activiteiten aan een externe organisatie. Bij quasi uitbesteding richt men eerst een dochteronderneming op en draagt men nadien de activiteiten over van moeder op dochter.
3. **Selectieve versus volledige outsourcing.** Mylott (1995) en Pearlson (2001) maken een onderscheid tussen volledige en selectieve outsourcing. Bij volledige outsourcing wordt een gehele, afgeronde functie uitbesteed (bv. volledige externalisering van het opleidingsbeleid). Bij selectieve outsourcing worden slechts delen van zulke functie naar een derde partij overgeheveld (bv. enkel opleidingen in niet-bedrijfsspecifieke competenties). Willcockx & Lacity (1998) kwantificeren de diverse varianten. Aan het ene uiterste van het continuüm heeft men dan totale insourcing. Hier valt tenminste 80% van het budget (activa, personeel en management) onder de directe verantwoordelijkheid van de eigen organisatie. Aan het andere uiterste situeert zich de totale outsourcing. Hier valt tenminste 80% van het budget onder directe verantwoordelijkheid van een externe partij. Tussen de uitersten situeert zich de selectieve (gedeeltelijke) outsourcing. Er is sprake van selectieve outsourcing als minimaal 20% en maximaal 80% van het totale budget (bv. het opleidingsbudget) gependend wordt aan de externe partij(en). Uit onderzoek blijkt dat selectieve uitbesteders een hogere succesgraad laten noteren (Lacity & Willcockx, 1998).
4. **Transitional, business process en business benefit outsourcing.** Transitional outsourcing is het tijdelijk uitbesteden van activiteiten (Lacity & Hirschheim, 1995). Dit komt vaak voor in de opstartfase van nieuwe activiteiten. Er wordt dan tijdelijk beroep gedaan op outsourcing, tot de activiteit intern kan worden uitgevoerd. Denk aan de opstart van een aanbod rond loopbaanbegeleiding, waarbij de samenwerking met een externe partner gebruikt wordt om ervaring op te doen, en de activiteit in huis gehaald wordt zodra men zich ver genoeg op de leercurve situeert (of waant). Bij Business Process Outsourcing (BPO) is een externe partij primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van een hele bedrijfsfunctie of een heel bedrijfsproces (Lacity et al., 1995; Lawler et al., 2004). Bekende voorbeelden zijn catering, schoonmaak en beveiliging. Business Benefit Outsourcing tenslotte verwijst naar een contractuele verbintenis tussen de leverancier en de klant waarbij

specifieke voordelen die de leverancier kan leveren voor het bedrijf gespecificeerd worden. Betaling gebeurt pas zodra deze voordelen effectief gerealiseerd worden. Het doel van deze overeenkomst is om gerealiseerde opbrengsten te relateren aan gerealiseerde kosten en het risico te spreiden over beide partijen.

5. **Value added outsourcing en co-sourcing.** Value added outsourcing staat voor uitbesteding van een activiteit omdat men van mening is dat de leverancier toegevoegde waarde kan creëren waartoe de organisatie zich zelf niet in staat acht. Bij co-sourcing probeert men de activiteit samen met een leverancier uit te voeren. Beide organisaties besteden elk een bepaald gedeelte van hun taken uit aan de andere. De ene organisatie concentreert zich dan op één bepaald onderdeel van de taak en de andere organisatie op een ander onderdeel. Door deze manier van samenwerking kunnen, wanneer de betreffende organisaties gespecialiseerd zijn in de bepaalde functie, de bedrijfsprocessen geoptimaliseerd worden en er uiteindelijk voordelen behaald worden. Deze vorm van outsourcing wordt soms coöperatieve outsourcing genoemd.
6. **Multi-sourcing en backsourcing.** Bij multi-sourcing wordt een activiteit of functie aan meerdere leveranciers uitbesteed, maar dan onder een contract dat de leveranciers verplicht tot samenwerking. Bij backsourcing gaat het om het terug in huis nemen van een uitbestede activiteit of functie.
7. **Transformational outsourcing.** Dit is een samenwerkingsverband tussen klant en leverancier, waarbij beide 'partners' samen tot een te leveren dienst of product komen. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van een joint venture of strategische alliantie. Bij deze vorm brengen beide partijen mensen en middelen in en hebben ze beiden baat bij het resultaat. Er is in dit geval dus geen traditionele klant-leverancier relatie. Het gaat in die zin niet echt om een vorm van, maar eerder om een alternatief voor uitbesteding. Hoewel er bij joint ventures en strategische allianties niet echt sprake is van uitbesteding (geen éénrichtingsstroom van middelen en mensen van de ene partij naar de andere) vervaagt de grens soms. Zo blijkt uit de literatuur dat in grote outsourcingcontracten zowel de uitbesteder als de leverancier zich er toe verbinden nauw samen te werken (Bryce & Useem, 1998).
8. **Shared services.** Een shared service center is een gespecialiseerd dienstencentrum dat zich toelegt op het verwerken van dagelijkse transacties voor meerdere bedrijfseenheden. Hierbij worden gelijksoortige activiteiten, die verspreid zijn over de divisies, gebundeld in een nieuwe eenheid. Met het opzetten van shared service centers wordt duplicatie van processen voorkomen en kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd. Zo kunnen bijvoorbeeld de taken van decentraal opererende HR-afdelingen worden gecentraliseerd in een nieuw centrum, dat bijvoorbeeld de volledige salarisadministratie verzorgt. Het voordeel is dat het bedrijf eerst ervaring opdoet met het afstoten (of beter afstand nemen) van processen zonder daarbij de controle op de activiteiten te verliezen. Het verband met outsourcing is bijgevolg het 'overgaan' van activiteiten, ook al is het in de meeste gevallen naar een interne gespecialiseerde afdeling. Pas wanneer het shared service center ondergebracht wordt bij een externe partij is er sprake van uitbesteding.

9. **Offshoring.** Er is sprake van offshoring als de uitvoering van bedrijfsprocessen (deels) wordt overgebracht naar lagelonenlanden (van Engelen, 2005). Organisaties kunnen dit of in eigen beheer doen (met eindverantwoordelijkheid), of uitbesteden aan een externe dienstverlener.
10. **Outtasking.** Outtasking is weinig anders dan het inhuren van externe expertise voor het uitvoeren van eenmalige acties of voor het uitvoeren van activiteiten. Belangrijk aspect hierin is dat de dienstverlener dusdanig veel kennis opbouwt dat hij daadwerkelijk toegevoegde waarde kan bieden en praktisch gezien verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze activiteiten en tevens de rol van adviseur vervult. Eindverantwoordelijke blijft echter de klant en deze is dus ook beslissingsbevoegd.

Box 6.

Detachering, uitbesteding of niet?

Detachering kan omschreven worden als "het toeleveren van expertise en/of het uitvoeren van tijdelijke projecten van technische aard aan organisaties". Het wordt soms ook aangeduid met het 'terbeschikkingstelling van werknemers'.

De detachering van werknemers door een werkgever (vaak detacheringsbureau) betreft de situatie waarin werknemers door hun werkgever worden uitgezonden met het oog op het leveren van een arbeidsprestatie. Dit vooronderstelt het behoud van de arbeidsrelatie tussen werkgever en gedetacheerde werknemer gedurende de ganse periode van detachering. Organisaties kunnen op die manier tijdelijk specialisten inzetten voor het uitvoeren van opdrachten die geen deel uitmaken van de kernactiviteit. Op detachering deed men tot voor kort vooral een beroep voor engineering-expertise. Vandaag heeft detachering ook ingang gevonden bij organisaties die nood hebben aan informatica (IT) expertise en financiële expertise. Detacheringsbureaus bieden organisaties flexibele oplossingen inzake projectbeheer, meestal van technische aard, door tegemoet te komen aan hun tijdelijke behoefte aan professionals op locatie die de nodige kennis en ervaring bezitten om deze projecten in goede banen te leiden. Deze bureaus handelen als dienstverlener en 'lenen' als het ware mensen uit aan andere organisaties. De medewerkers worden dan bij de opdrachtgevers gedetacheerd. De specialisten zijn ofwel werknemers aangeworven door de detacheringsbureaus ofwel zelfstandigen aan wie zij een opdracht toevertrouwen.

Detachering op zich kan men geen HR-outsourcing noemen en dit omwille van twee redenen. Op de eerste plaats verlopen de contacten met de detacheringsbureau's in de meeste gevallen via de aankoopdienst of de technische dienst van de organisatie. Slechts zelden is de HR-afdeling de gesprekspartner. Op de tweede plaats bieden detacheringsbureau's geen HR-dienstverlening aan. Bij detachering gaat het om het toeleveren van arbeidskrachten en het binnenhalen van gespecialiseerde kennis.

De keuze voor een bepaalde vorm van outsourcing hangt af van uiteenlopende factoren. Een groter bedrijf zal het eenvoudiger vinden een gespecialiseerde afdeling op te zetten in de vorm van een shared service center. Een kleiner bedrijf zal bijvoorbeeld meer geneigd zijn om een functie in haar geheel uit te besteden. Bovendien zijn niet alle bedrijfsprocessen even geschikt voor elke vorm van outsourcing.

Zoals eerder aangehaald, stellen Lepak et al. (2005) dat outsourcing twee vormen kan aannemen: deze van een strikt contractuele regeling en deze van een partnership. Uit onderzoek van Kakabadse & Kakabadse (2005) blijkt dat de voorkeur van organisaties vandaag uitgaat naar samenwerking met een voorkeursleverancier ('preferred suppliers') en samenwerking op basis van een contract met één leverancier. Andere vormen zoals strategische allianties, joint ventures en prestatiegerichte contracten, komen veel minder voor maar zouden in de toekomst een sterke groei kunnen vertonen. Ook uit de interviews bleek dat men bij uitbesteding hoofdzakelijk opteert voor samenwerking over een langere periode en in de vorm van een partnership met een voorkeursleverancier. Maar ook contractuele regelingen, namelijk samenwerkingen die tijdelijk van aard zijn en een eerder korte tijdspanne kennen, komen voor.

“Wij proberen voornamelijk samen te werken op basis van partnerships. Niet een samenwerking die de eerste de beste keer opgezegd wordt, van zodra er problemen zijn. Er moet vertrouwen zijn. Het constructief naar oplossingen zoeken is ook van belang. En een leverancier moet een eind mee in onze redeneringen gaan. Dat is heel belangrijk bij outsourcing.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

“Met het sociaal secretariaat is er een continue samenwerking. Daar ben je nagenoeg dagelijks mee bezig. Bij loonadministratie is die continuïteit heel belangrijk. De uitbesteding aan consultants daarentegen verloopt steeds in functie van kleinere projectjes. Daar is het ook veel gemakkelijker om snel om te schakelen naar een andere partner.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

Volgens de geïnterviewde HR-managers heeft zo'n langdurige samenwerking vele voordelen. Ze zeggen hierover het volgende:

“We proberen altijd een samenwerking op poten te zetten op een langere termijn. Als je een andere leverancier neemt, dan moeten ze telkens weer de cultuur leren kennen van het bedrijf. Zodra je een blijvende samenwerking hebt, beginnen ze die cultuur van het bedrijf te kennen.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

“Waarom blijf ik al zo lang bij deze leverancier? Ze kennen de mensen van ons bedrijf, zij weten waar onze organisatie voor staat. En als ik dat moet uitleggen aan een ander extern bureau, dan kost me dat dagen. De huidige partner is meegegroeid en kent de organisatiecultuur heel goed.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

“We werken nu al jaren samen met dezelfde consultant, dat is een essentiële succesfactor bij outsourcing. Die persoon doet dat eigenlijk al jaren en kent de organisatie zeer goed. Die kent ondertussen alle afdelingsleiders.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

“De jarenlange samenwerking met die leverancier levert extra voordelen op: de kosten om een nieuwe partij te leren kennen vallen uiteraard weg en hierdoor is de investeringskost veel kleiner. Bovendien vallen de verborgen kosten van het management van die relatie eigenlijk ook voor een deel weg.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

AAN WIE UITBESTEDEN?

Adler (2003) maakt een onderscheid tussen drie types leveranciers van HR-diensten: HR-consultants, administratieve dienstverleners en technologieleveranciers. Deze onderverdeling is echter vrij ruw. We werken daarom zelf een rubricering van HR-diensten uit. We maken daarbij een onderscheid tussen leveranciers van:

- transactionele HR-diensten;
- transformationele HR-diensten;
- strategische HR-diensten;
- HR-technologie oplossingen;
- menselijk kapitaal.

Box 7.

Types van leveranciers

Aanbieders van ...	Omschrijving
Transactionele diensten	<p>Transactionele HR-activiteiten zijn standaardactiviteiten die zich in de administratieve sfeer situeren en zich toeleggen op het stroomlijnen van transacties tussen werkgever en werknemer (vaak door HR-technologie ondersteund). Door de hoge graad van standaardisatie kunnen deze activiteiten door grote aantallen organisaties 'ge-shared' worden. Gezien leveranciers voor een grote groep van klanten kunnen opereren en bijgevolg schaalvoordelen kunnen genereren, komt uitbesteding de efficiëntie ten goede. Bekende voorbeelden zijn de sociale secretariaten, die zich toeleggen op salarisberekening en -administratie. Maar ook op het vlak van records management, klachtenbehandeling, juridisch advies, e.d. wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van uitbesteding of shared service centers. Uitbestedingsrelaties kennen in dit domein vaak een lange looptijd. Prestatiecriteria zijn: accuraatheid, stiptheid en efficiëntie.</p>
Transformationele diensten	<p>Centraal in human resource management staat een transformationeel doel, namelijk de competenties, de motivatie en het niveau van 'empowerment' van medewerkers versterken (cf. Sels & De Winne, 2005). Dit doel kan door verschillende HR-praktijken gerealiseerd worden: werving & selectie en opleiding (met vooral impact op competenties), prestatiebeoordeling en -beloning (met vooral impact op motivatie), organisatie- en taakontwerp (met vooral impact op empowerment), etc. We noemen dit doel transformationeel omdat finaal een verandering in de richting van door de organisatie gewenst gedrag en inspanning beoogd wordt. Hier is doeltreffendheid dan ook veel belangrijker dan doelmatigheid. Om die doeltreffendheid te realiseren is expertise cruciaal. Is die expertise (nog) niet aanwezig, dan is uitbesteding zeker een optie. Denk hier aan de rol van opleidingsinstanties, werving- en selectiebureaus, loopbaanbegeleiders, e.d.m.</p>
Strategische HR-diensten	<p>De metafoer van de 'strategische partner' heeft de HR-wereld de afgelopen jaren duidelijk veroverd. De rol van de strategische partner bestaat er in om strategische opties af te toetsen aan de mogelijkheden en beperkingen van het aanwezige menselijk kapitaal, om die opties te vertalen in de juiste HR-prioriteiten en strategische beslissingen te faciliteren met een flankerend en ondersteunend HR-beleid. Gezien de grote impact van strategische en tactische HR-beslissingen, zijn een extern klankbord en aanvullende expertise vaak van cruciaal belang. Hier spelen HR-consultants een belangrijke rol. Hun activiteiten kunnen zich zowel op het strategische vlak (uitbouw van HR-team, formuleren van HR-strategie) als op het tactische niveau situeren (vertaling van de strategie in een aangepaste aanpak van werving & selectie, beloning, competentie management, leiderschap, etc.). Ze kunnen bovendien zowel een focus hebben op inhoud ('content specialists') als op proces ('process consultants' of change agents). Verder kunnen ze eerder proactief ('strategy consultants') als reactief en curatief ingeschakeld worden ('trouble shooters'). Vaak gaat het hier om eerder kortlopende, projectgebonden uitbesteding.</p>

Box 7.

Types van leveranciers (vervolg)

Aanbieders van ...	Omschrijving
HR-technologie	<p>Technologie speelt vandaag een cruciale rol bij de stroomlijning van HR-processen (Ruël et al., 2004; Torros-Coronas & Arias-Olivia, 2004; Van den Bos & Methorst, 2004; Wright & Dyer, 2000). Denk onder meer aan de grote impact van human resource information systems (HRIS) die bijvoorbeeld vanuit People Soft, SAP e.d. ontwikkeld worden. Steeds meer organisaties maken gebruik van e-HRM oplossingen, vaak nog op zuiver administratief of transactioneel niveau. Denk aan de mogelijkheid die medewerkers hebben om zelf hun basisgegevens zoals naam, adres en woonplaats aan te passen, elektronisch vakantiedagen aan te vragen, werkgerelateerde onkosten in te dienen, etc. De mogelijkheden van deze technologie beperken zich echter al lang niet meer tot het transactionele domein en de uitbouw van employee self-service systemen. Ook voor transformationele diensten kan heel wat ondersteuning geboden worden. Denk in dit verband aan de mogelijkheden voor e-recruitment, e-learning, e-career management, de aansturing van elektronische competentieportfolio's, knowledge sharing, e.d. Zelf op strategisch niveau speelt de technologie een belangrijke rol. Denk hier bijvoorbeeld aan het genereren van geaggregeerde ken- en stuurgetallen die cruciaal kunnen zijn voor strategische besluitvorming, de opbouw van HR-scorecards, e.d.</p>
Menselijk kapitaal	<p>Niet alleen diensten worden toegeleverd, ook medewerkers. Het bekendste voorbeeld zijn hier de uitzendkantoren, die zich specialiseren in het toeleveren van geschikte en inzetbare arbeidskrachten. Zij kunnen zowel het flexibilitetsbeleid ondersteunen (opvangen van pieken en dalen, vervangingen) als eventuele instroomproblemen versoepelen. De wereld van de uitzendarbeid is echter intussen sterk gedifferentieerd. Steeds meer zien we dat het uitzenden zich niet meer beperkt tot arbeiders of bedienden, maar zich ook op het HR-management zelf begint toe te leggen (HR-interim management). Verder is er een toenemende aandacht voor vormen van detachering van gespecialiseerde krachten, bijvoorbeeld in IT. Ook vormen van arbeidspooling kunnen hier als optie vermeld worden. Indien een pool beheerd wordt door een externe leverancier, valt ook dit flexibilitetsinstrument onder de noemer van de uitbesteding.</p>

Heel wat leveranciers beperken zich niet tot één van deze vijf velden. Er is zelf een trend richting verbreding van het aanbod (Bates, 2003; Weatherly, 2005). Sommigen bieden zelfs een volledig assortiment van HR-diensten aan. Dit laat het zogenaamde 'one-stop-shopping' toe, waarbij organisaties mogelijk wel in elk van deze velden uitbesteden, maar zich desalniettemin beperken tot één leverancier. Die heeft dan mogelijk minder expertise op sommige van de vijf terreinen, maar kan dit eventueel compenseren door een grondiger kennis van de klantorganisatie. Een typisch voorbeeld zijn hier sommige sociale secretariaten die zich hebben gediversifieerd richting werving & selectie, opleiding en ontwikkeling, HR-consulting en HR-interim management. Ze hebben hun diensten- en productenpakket gevoelig uitgebreid en zijn actief op het brede HR-vlak. Ze hebben zich met andere woorden ontwikkeld van louter loonberekenaar tot globale HR-dienstverlener. Ook in de uitzendsector is deze ontwikkeling zichtbaar. Toen eind jaren '90 de 'beschottenregeling' opgeheven werd, kregen uitzendkantoren de mogelijkheid om meerdere vormen van HR-dienstverlening aan te bieden. Mede hierdoor bieden de meeste uitzendkantoren nu naast uitzendarbeid verschillende HR-diensten aan: werving & selectie, outplacement, opleiding, het installeren van in-housekantoren, assistentie bij loopbaanbegeleiding, etc. De uitzendsector wil zich daarbij steeds meer profileren als een partner voor de HR-afdeling, aan wie steeds meer taken kunnen worden toevertrouwd (Delmotte et al., 2001).

2. HR-outsourcing. Kans of bedreiging?

DRIJFVEREN

Uitbesteding wordt een optie als men kan veronderstellen dat bepaalde activiteiten sneller, goedkoper of beter kunnen worden uitgevoerd door een externe organisatie. Er bestaat weinig gefundeerd onderzoek naar de beweegredenen om HR-activiteiten uit te besteden (Klaas et al., 1999; Lever, 1997). De beweegredenen die in de literatuur vaak aangehaald worden, stammen veelal uit de werksfeer van ICT-toelevering. Toch levert die literatuur heel wat inzicht in de mogelijke drijfkrachten van uitbesteding in HR.

Zo maken Yang & Huang (2000) een onderscheid tussen economische drijfveren (bv. kostenreductie), strategische drijfveren (bv. terugplooiën op kernactiviteiten), technologische drijfveren (bv. toegang krijgen tot de nieuwste technologie), drijfveren met betrekking tot kwaliteit en drijfveren met betrekking tot management (bv. communicatieproblemen). Andere auteurs hebben het lijstje verder vervolledigd. In volgend overzicht gaan we in op de belangrijkste drijfveren.

1. **Kostenreductie.** Organisaties kunnen gebruik maken van outsourcing om kosten te reduceren (Csoko, 1995; McFarlan & Nolan, 1995; Quélin & Duhamel, 2003). HR-afdelingen zien zich vandaag vaak gedwongen om op één of andere manier meer waarde aan lagere kosten te leveren. Een manier om dat te realiseren is zich te beperken tot de essentiële activiteiten en meer perifere taken uit te besteden. Zo'n kostenbesparing kan gerealiseerd worden door schaalvoordelen (*economies of scale*) bij een leverancier te benutten (Blumberg, 1998; Grover et al, 1994; Gupta & Gupta, 1992; Jurison, 1995; Walker & Weber, 1984). Een externe leverancier kan deze schaalvoordelen realiseren door gelijkaardige activiteiten van meerdere klanten te bundelen (Abraham & Taylor, 1996; Finlay & King, 1999; Galanaki & Papalexandris, 2005; Goldfarb & Naasz, 1995; Klaas, 2003). Schaalvoordelen gaan bovendien vaak gepaard met competentievoordelen (*economies of skill*) en synergie- of breedtevoordelen (*economies of scope*). Competentievoordelen kunnen optreden omdat de leverancier veel expertise opbouwt door voor verschillende organisaties te werken. Breedtevoordelen ontstaan als de leverancier de kennis die hij opdoet ook in andere processen kan inzetten. Daarnaast kunnen de kosten ook gereduceerd worden doordat men minder hoeft te investeren in bepaalde activiteiten (Palvia, 1995). Het investeringsbeleid hoort immers, na uitbesteding, tot de verantwoordelijkheden van de leverancier (Gilley et al., 2004a). In dit debat krijgt de vermindering van arbeidskosten bijzondere aandacht (Erridge, 1995; Lonsdale & Cox, 1998). Het personeel dat voordien nodig was om de activiteit uit te voeren kan ingeschakeld worden in andere domeinen of afgestoten worden (Harris et al., 1998).

“We doen een beroep op een inhouse-uitzendkantoor wat ons tevens in staat stelt om de kosten te reduceren door onderhandeling van een competitief contract. Momenteel wordt die kostenreductie wel bereikt. Ik heb de meest recente cijfers niet gezien maar ik denk dat we toch gemakkelijk 20% op de werkingskosten besparen.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

2. **Kostenbeheersing.** Organisaties kunnen ook gebruik maken van outsourcing om hun kosten beter onder controle te krijgen (cost control) (Davidson, 2005). Uitbesteding leidt niet zelden tot meer inzicht en transparantie in de kostenstructuur (de Bruijn, 1999). In elk geval maakt het bepaalde kosten meer voorspelbaar en daardoor ook gemakkelijker hanteerbaar. Door de contractuele relatie met de leverancier worden ook meer kosten vooraf geschat en vastgelegd. Dit alles leidt tot een betere kostenbeheersing.
3. **Focus op kernactiviteiten.** Door bepaalde operationele HR-activiteiten (bv. de loonberekeningen) uit te besteden, kan men zich meer richten op de kerntaken (bv. strategische afstemming van het beloningsbeleid). Uitbesteding laat een sterkere focus op de kernactiviteiten toe (Hamel & Prahalad, 1994; Kotabe & Murray, 1990; Prahalad & Hamel, 1990). De redenering is dat organisaties zich moeten focussen op die activiteiten die een toegevoegde waarde en een competitief voordeel kunnen opleveren en perifere activiteiten met een lagere toegevoegde waarde beter uitbesteden (Ching et al., 1996; Quinn & Hilmer, 1994; Siegel, 2000). Zo kunnen ondersteunende taken worden overgelaten aan een leverancier voor wie dergelijke taken juist de kernactiviteit zijn. Door de overdracht van zulke taken aan een externe leverancier kunnen meer tijd, middelen en aandacht gespendeerd worden aan strategisch belangrijke activiteiten (Bragg, 1998; D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Dess et al., 1995; Welch & Nayak, 1992). HR-outsourcing kan zo interne HR-medewerkers vrij maken die zich vervolgens kunnen toeleggen op strategische activiteiten die meer waarde toevoegen.

“Door uit te besteden kopen we eigenlijk tijd. Nu denk ik wel dat veel organisaties niet zozeer naar uitbesteding grijpen om tijd en capaciteit te creëren, maar eerder om de ‘headcount’ te verminderen. Maar hoe dan ook krijg je altijd wat meer tijd om je op de meer strategische dossiers toe te leggen.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

“De twee vorige jaren hebben we ineens de sprong gemaakt van 10 uitzendkrachten naar 80 uitzendkrachten met als gevolg dat we iemand hadden die bijna voltijds dossiers beheerde. Wat echt tijdsverlies was. Met die tijd konden we andere en meer belangrijke zaken doen. Dan hebben we besloten om met een inhouse-uitzendkantoor te werken. Daar een beroep op doen levert echt wel veel tijdswinst op. Plus zij leren ook het bedrijf kennen, ze zijn hier altijd aanwezig.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/ Team Leader Human Resources, Pfizer)

4. **Toegang tot gespecialiseerde kennis.** Een andere mogelijke drijfveer is toegang krijgen tot gespecialiseerde kennis die intern niet aanwezig is (Baden-Fuller et al., 2000; Csoko, 1995; Galanaki & Papalexandris, 2005; Greer et al., 1999; Stacey, 1998). Uitbesteding kan op die manier een bewuste strategie zijn om adequaat in te spelen op opduikende innovaties. Het gebruik van deze gespecialiseerde kennis wordt gezien als een belangrijke bron van waarde (Bryce & Useem, 1998; Prahalad & Hamel, 1990). Uit onderzoek van Greer et al. (1999) blijkt dat vooral jonge (al dan niet startende) en kleine organisaties aan HR-uitbesteding doen. Hun HR-functie is nog niet volledig ontwikkeld. Door het uitbesteden kunnen zij HR-expertise verwerven zonder een stijging van de headcount. Merken we nog op dat het op dit vlak niet alleen om expertise in eerder strategische en transformationele HR-activiteiten gaat. Ook de HR-gerelateerde wet- en regelgeving heeft een dermate

niveau van complexiteit bereikt, dat nogal wat bedrijven zich genoodzaakt zien externe expertise aan te spreken. Onderzoek van Adler (2003) en Laabs (1993) – het is dus geen zuiver Belgisch fenomeen – geeft inderdaad aan dat veel HR-managers de grootste moeite hebben om bij te blijven met de voortdurende veranderingen in wet- en regelgeving.

“Ik denk dat een organisatie met 230 mensen, met een bezetting van 2,6 FTE’s op de HR-afdeling, per definitie een generalistische dienstverlening moet bieden en dus voor bepaalde taken aangewezen is op externe leveranciers. Je kan de HR-instrumenten niet allemaal zelf ontwikkelen. Op zo’n kleine schaal heeft dat geen zin. Door de uitbesteding bereiken we ook als organisatie een betere dienstverlening. Ik ben niet zeker dat, indien ik zelf selecties zou doen, het resultaat beter zou zijn. Ik weet wel dat als ik dat zelf doe, ik veel minder tijd kan investeren in andere HR-activiteiten.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

5. **Verbetering kwaliteit van dienstverlening.** Ook een beoogde kwaliteitsverbetering kan een reden zijn om tot outsourcing over te gaan. Leveranciers leggen zich doorgaans toe op een beperkt aantal activiteiten. Door die specialisatie kunnen ze gemakkelijker (unieke) expertise opbouwen (Lacity & Hirschheim, 1993a; Martinsons, 1993). Die expertise kan zich vertalen in een betere kwaliteit van de dienstverlening bij uitbestedende organisatie (Erridge, 1995). Bovendien is het vaak zo dat een uitbestedingstraject een bewustwordingsproces op gang brengt. Zulk traject start niet zelden bij kritische vragen zoals ‘welke kwaliteit leveren we nu eigenlijk?’ en ‘welke kwaliteit willen we leveren?’. De idee om uit te besteden komt dan veelal op bij het afwegen van de diverse bijsturingalternatieven. Indien wordt geopteerd voor uitbesteden, dan kunnen bindende prestatie- en kwaliteitsafspraken worden gemaakt, die het gewenste kwaliteitsniveau moeten garanderen.

“Outsourcing om kosten te verminderen is niet altijd aan de orde. Vaak streef je op de eerste plaats niet naar een besparing maar ben je op zoek naar meer kwaliteit. Je kan het soms gewoon niet beter intern doen. Outsourcing kan dus een middel zijn om de kwaliteit van de dienst te verhogen.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“De loonadministratie gebeurde tot voor een paar jaar helemaal intern. Maar het was niet wat het moest zijn. Het was een oud systeem. Bovendien was de complexiteit van de materie ons boven het hoofd gegroeid. Er waren verder ook verschillende aanpakken per divisie. We hebben op deze site alleen al vijf divisies en elke divisie heeft een ander bonussysteem met een ander merit-systeem, een andere inschaling, etc. Dat werd zo complex en zwaar om dragen dat we besloten hebben om uit te besteden. Het doel was iedereen op een uniform systeem krijgen. Een bijkomend voordeel is dat je altijd mee bent met de wijzigingen. Je krijgt alles ‘automatisch’: nu gaan we indexeren, nu is het tijd voor vakantiegeld, nu is het dit en nu is het dat. Het is meer dan alleen de loonadministratie. Het is ook up-to-date houden van wat er in het domein verandert. Als je dat allemaal zelf moet doen, heb je ook nog iemand extra nodig. Dus voor ons is dat een goede zaak geweest.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

6. **Operationele en financiële flexibiliteit.** Soms kan uitbesteding leiden tot wat meer operationele flexibiliteit (Bragg, 1998; Jurison, 1995). Ook ondersteunende bedrijfsfuncties zoals HR kunnen in bepaalde periodes met ernstige

capaciteitsproblemen te kampen hebben. Denk aan een de oprichting van een nieuwe business unit die zich al snel vertaalt in een onoverzienbare piek in de wervings-, selectie- en opleidingsinspanningen. In zulke situatie kan de overdracht van werk aan een externe leverancier een doeltreffend flexibiliteitsinstrument zijn (Alexander & Young, 1996b). Outsourcing wordt dan gebruikt om te reageren op snelle interne vraagschommelingen. Uitbesteding vergroot op dat moment ook de financiële flexibiliteit. De kosten kunnen 'meeademen' met de werkelijke vraag naar diensten. Men betaalt alleen voor wat men nodig heeft. 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, 1996b; Bragg, 1998; Lonsdale & Cox, 1998).

"Wij doen een beroep op derden als we nood hebben aan specifieke competenties die intern niet aanwezig zijn en voor zover we kunnen terugvallen op organisaties die bepaalde van onze HR-taken als hun core business hebben. Daarnaast geeft uitbesteding ons een buffer. Uitbesteding geeft ons meer flexibiliteit in tijden van aanslepende lage economische bedrijvigheid. Ook bij herstructureringen doen we een beroep op derden, om met een extra bagage aan kennis en ervaring de reorganisatie vlotter te laten verlopen." (Gilbert De Groote, HR-manager Monsanto)

7. **Risicospreiding- en vermindering.** Door uitbesteding kan een zekere risicospreiding gerealiseerd worden (Ellram, 1991; Gilley et al., 2004a; Lever, 1997), meer bepaald over uitbesteder en leverancier. Zo kan de uitbesteder voordeel trachten te halen uit de investeringen van de leverancier en op die manier zelf de nood aan extra kapitaalinvesteringen beperken (Lei & Hitt, 1995; Lonsdale & Cox, 1998; Quinn, 1992). De uitbesteding kan dus leiden tot een zekere risicovermindering door het voorkomen van (te grote) investeringen. De dienstverlener kan op zijn beurt het risico weer spreiden over een aantal bedrijven die hij in zijn portefeuille heeft (Grover et al., 1994).
8. **Herstructurering: fusies en overnames.** Fusies en overnames kunnen de HR-afdeling voor geweldige uitdagingen plaatsen (Adler, 2003; Ulrich & Brockbank, 2005). Vaak wordt aan de HR-managers gevraagd om grote aantallen medewerkers te integreren, afvloeiingen aan te sturen en sterk uiteenlopende culturen op elkaar te laten aansluiten. Bovendien moeten organisaties vaak heterogene HR-systemen op elkaar afstemmen of tot een geheel smeden. Om dit alles vlotter te kunnen laten verlopen, kan men op externe partners beroep doen. Men kan zich hierdoor nog meer richten op wat belangrijk is, en onderdelen (vaak routinetaken) van HR overdragen aan een externe leverancier. Het is echter ook best mogelijk dat men beroep doet op een externe leverancier omdat men niet over de juiste competenties beschikt om de HR-kant van fusies en overnames in goede banen te leiden. Bovendien zijn de daarin gespecialiseerde medewerkers na afronding van het project in veel gevallen overbodig.
9. **Versterking innovatievermogen.** Uitbesteding kan het innovatievermogen versterken (Gilley & Rasheed, 2000). Outsourcing laat de organisatie toe om van leverancier te veranderen indien er een nieuwe technologie beschikbaar is, wat het innovatievermogen ten goede komt. Men krijgt toegang tot moderne technieken, zonder hiervoor de kosten te moeten dragen. Dit zal uiteraard ten goede komen aan de marktpositie van het bedrijf. Heel innovatieve leveranciers worden

overigens vaak nog om een heel andere, meer 'wereldse' reden aantrekkelijk voor uitbestedende organisaties. Ze krijgen vaak naam en vooral veel aandacht in de vakpers. Uitbesteders spelen hier soms graag op in, meer bepaald om mee te zeilen op de toenemende naambekendheid van de leverancier (Lam & Ham, 2005).

10. **Ontwikkeling van HR-technologie.** Het internet en software hebben ervoor gezorgd dat HR-informatiesystemen veel gebruikt worden in organisaties (Ruël et al., 2004; Torros-Coronas & Arias-Olivia, 2004; Van den Bos & Methorst, 2004; Wright & Dyer, 2000). Veel organisaties vinden de technische uitdagingen van het opbouwen en onderhouden van dergelijke systemen een zware kost die geen echt concurrentievoordeel oplevert. Voor die organisaties is outsourcing een goed alternatief.

Box 8. Top 5 van de drijfveren van HR-outsourcing – opgesteld op basis van de gevalstudies

a.	Toegang tot gespecialiseerde kennis en expertise
b.	Focus op kernactiviteiten: tijd en middelen vrijmaken voor strategische activiteiten
c.	Toename van flexibiliteit: snel inspelen op veranderende omgeving
d.	Kostenreductie door schaalvoordelen bij de leverancier te benutten
e.	Verbetering van de kwaliteit van dienstverlening
<p>CONCLUSIE: Uit het onderzoek blijkt dat de motivatie om uit te besteden, niet in de eerste plaats financieel is. De meest gehoorde reden is toegang krijgen tot expertise die niet binnen het bedrijf aanwezig is. Ook de focus op kernactiviteiten en het vergroten van de flexibiliteit werden frequent aangehaald. Kostenreductie (door schaalvoordelen bij de leverancier te benutten) is niet het eerste doel, maar vaak wel een extra bonus, een additioneel voordeel. Dat het additionele voordeel van de kostenreductie omvangrijk kan zijn, tonen o.a. Domberger en Jensen (1997) aan in hun studie. Zij komen tot de vaststelling dat door uitbesteding eenzelfde kwaliteit vaak tegen een prijs geboden wordt die tien tot dertig procent lager ligt dan wanneer de dienst door de organisatie zelf verzorgd zou worden.</p>	

Er zijn vanzelfsprekend nog tal van andere factoren die een invloed kunnen uitoefenen op de beslissing om al dan niet uit te besteden. Nogal wat bedrijven blijken uit te besteden omdat anderen – en vooral dan directe concurrenten of 'leaders' in de eigen sector – dat ook doen. De beslissing stoelt dus niet zelden op imitatiegedrag (Bragg, 1998; Dasborough & Sue-Chan, 2002; Smith et al., 1998). Uitbesteding kan inderdaad een antwoord zijn op een hype, het meegaan in een trend (bandwagon-effect) (Lacity & Hirschheim, 1993b; Loh & Venkatraman, 1992). Verder is de graad van HR-outsourcing ook onderhevig aan wat in andere functionele domeinen gebeurt. Organisaties die ruime ervaring hebben met uitbesteding in andere domeinen (bv. IT, marketing, R&D) blijken inderdaad meer geneigd om ook delen van HR uit te besteden (Patry et al., 1999; Scott-Jackson et al., 2005). Daar valt wat voor te zeggen. Men heeft immers al de nodige ervaring opgebouwd met het sturen van uitbestedingsrelaties. Toch mag men niet uit het oog verliezen dat succes in één domein van uitbesteding lang geen garantie vormt voor succes in andere domeinen. Men opereert immers op heel andere markten, met heel andere spelers en soms andere spelregels. Ook intern zijn vaak heel andere stakeholders van tel.

De 'quotes' van de HR-managers geven bovendien aan dat de drijfkrachten kunnen verschillen naargelang het type HR-activiteit waarop men zich richt. Ook Gainey & Klaas (2002) stelden in hun onderzoek vast dat de motieven achter HR-outsourcing verschillen naargelang de HR-activiteit. Zo speelt kostenreductie een belangrijke rol bij uitbesteding van eerder administratieve taken (bv. loonadministratie), terwijl motieven met betrekking tot toegang tot gespecialiseerde kennis en kwaliteit eerder spelen bij activiteiten die sterker samenhangen met het ontwikkelen van kerncompetenties (bv. opleiding).

Voorgaand overzicht is heel statisch. Het zet aanleidingen om uit te besteden op een rij. Zo verliezen we aandacht voor de dynamiek, voor de veranderingen die optreden in belangrijke drijfveren voor outsourcing. Zo wordt er in de internationale literatuur vaak op gewezen dat uitbesteding zich in relatief korte tijd ontwikkeld heeft van een instrument om kosten te reduceren tot een methode om meer toegevoegde waarde te creëren (Gilley et al., 2004a; Insinga & Werle, 2000; Kakabadse & Kakabadse, 2002). 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". Ook Beaman (2004) stelt dat: "The real payoff from outsourcing is not in reduced costs, but in improved quality – quality that results from process redesign, service improvements, access to expert knowledge, and risk mitigation – quality that is stimulated by freeing HR professionals from the administrative doldrums to focus on more strategic, value-added activities for the organization. Outsourcing is really about raising business performance." Een andere, hiermee sterk verbonden trend, is dat de perceptie van de voor- en nadelen van outsourcing in positieve zin veranderd is. 'De markt laten spelen' is vandaag een wat minder emotioneel beladen slogan. Organisaties die vandaag nog geloven dat 'wat we zelf doen, we ook beter doen' steeds opgaat, lijken eerder arrogant dan wijs.

RISICO'S

Uit het bovenstaande blijkt dat uitbesteding veel potentiële voordelen heeft. Maar elk voordeel heeft zijn nadeel. We hebben het in wat volgt niet zozeer over echte nadelen - die zijn immers erg situatieafhankelijk -, wel over risico's en mogelijke valkuilen. Sommige uitbestedingsbeslissingen draaien immers heel anders uit dan verwacht en leiden tot onverwachte kosten (Barthélemy, 2003; Bryce & Useem, 1998; Lankford & Parsa, 1999). Ook sommige empirische studies wijzen uit dat uitbesteding vaak niet de verwachte resultaten oplevert (Kakabadse & Kakabadse, 2003; Saunders et al., 1997). Johnson (1997) geeft dit als volgt weer: "Some companies have found themselves locked into long-term contracts with outside suppliers that are no longer competitive. Others have outsourced so much that they have no choice but to bring in consultants to evaluate and renegotiate deals gone bad". We overlopen bondig wat kan fout gaan.

1. **Verlies van controle.** Door uit te besteden kan men de (directe) controle verliezen over de uitbestede activiteit (Barthelemy & Geyer, 2001; Elmuti et al., 1998; Jurison, 1995). De leverancier staat niet onder directe supervisie van het management, maar werkt doorgaans op contractbasis. Vaak heeft de opdrachtgever slechts de mogelijkheid om te controleren bij ontvangst van de activiteit. Door tussentijdse evaluaties kunnen echter heel wat 'ongelukken' voorkomen worden.

“Een van de belangrijkste nadelen van uitbesteding is dat je niet altijd grip hebt op de tegenpartij. Je verliest een stuk controle, ook omdat je de persoon aan de andere kant minder kan sturen. Je hebt altijd zo weinig impact op de ‘manier waarop’. De zichtbaarheid van dienstverlening is immers niet altijd even groot.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

2. **Afhankelijkheid van de leverancier.** Door uitbesteding kan men afhankelijk worden van de leverancier (Aubert et al., 1998; Kakabadse & Kakabadse, 2003), zeker als de organisatie op de lange termijn niet meer over de kennis en expertise beschikt om de activiteiten van de leverancier te begrijpen, te analyseren en te controleren. Uitbesteden in een markt met een beperkt aantal aanbieders kan bovendien ook de kwetsbaarheid van de uitbesteder verhogen. Hoe minder alternatieve leveranciers er zijn, hoe afhankelijker men dreigt te worden.

“Bij een sociaal secretariaat ben je gewoon afhankelijk. Je kan onmogelijk van de ene op de andere dag van leverancier veranderen. Om zulke relatie op te starten heb je 2 à 3 jaar werk. Dat is zeker een groot nadeel. Wanneer een leverancier een monopoliepositie in uw bedrijf krijgt, dan kan de dienstverlening daar wel eens onder lijden. Of wanneer één van uw leveranciers een crisis doormaakt, dan deel je mee in die crisis. Dat kan enorme problemen meebrengen.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

3. **Verliezen van expertise en kennis.** Door uit te besteden kan de organisatie haar expertise en kennis verliezen (Earl, 1996; Jurison, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2003; Lacity & Hirschheim, 1993a). Volgens Kotabe & Murray (1990) leidt dit verlies van expertise in veel gevallen tot het verlies van competitiviteit. Er verdwijnt immers interne expertise die noodzakelijk is om de nodige innovaties te realiseren. Daarnaast kan de organisatie het contact met nieuwe expertise verliezen (Gilley & Rasheed, 2000; Lacity & Hirschheim, 1993a). Volgens Quinn & Hilmer (1994) kan zich ook een probleem stellen als een organisatie beslist om een uitbestede activiteit weer intern uit te voeren ('backsourcing'). Door het verdwijnen van de kennis zal de organisatie het moeilijk hebben om zelf de activiteit weer op te starten. In het slechtste geval treedt de leverancier, na het overnemen van de belangrijkste kennis, zelf toe tot de markt en wordt men concurrenten (Bettis et al., 1992).
4. **Negatieve invloed op de overgebleven werknemers.** Uitbesteding kan ook een negatieve invloed hebben op de overgebleven werknemers (Elmuti et al., 1998; Embleton & Wright, 1998; Gupta & Gupta, 1992; Kakabadse & Kakabadse, 2003; Palvia, 1995). Dit effect van outsourcing op de moraal van werknemers wordt vaak over het hoofd gezien (Logan et al., 2004). Soms gaat uitbesteding gepaard met een reductie van personeel (Cameron, 1994; Mishra & Mishra, 1994). Dit kan angst en weerstand bij de overgebleven werknemers veroorzaken (bv. angst om job te verliezen) (Domberger, 1998). Zo wordt uitbesteding vaak gevoeld als 'verraad'. Deze gevoelens van onzekerheid bij het personeel kunnen dan weer een negatieve impact hebben op de jobtevredenheid en de productiviteit (Alexander en Young, 1996a; Erridge, 1995; Kennedy et al., 2002). Aankondigingen met betrekking tot outsourcing kunnen er bovendien voor zorgen dat werknemers de organisatie vroegtijdig verlaten (Kennedy et al., 2002; Nelson et al., 1995).
5. **Verborgene kosten.** Uit onderzoek blijkt dat, in tegenstelling tot wat men zou verwachten, outsourcing niet altijd de vooropgestelde reductie van kosten met zich

meebrengt, maar in sommige gevallen zelfs leidt tot een stijging van de kosten (Domberger, 1998; Embleton & Wright, 1998; Laabs, 1998). Vaak worden de verborgen kosten van uitbesteding over het hoofd gezien (Barthélemy, 2001; Jurison, 1995; Maltz & Ellram, 1997; Willcockx et al., 1995). Volgens Barthélemy (2001) bestaan er vier soorten verborgen kosten: zoek- en contractkosten, initiële (overgangs) transitiekosten, kosten verbonden aan het managen van de outsourcingrelatie en post transitiekosten (switchingkosten). De zoekkosten zijn de kosten die voortvloeien uit het zoeken naar een goede leverancier. De contractkosten vloeien voort uit het onderhandelen en schrijven van het uitbestedingscontract. Daarnaast bestaan er ook nog kosten die verbonden zijn aan het managen van de relatie met de leverancier (Alexander & Young, 1996b). Deze kosten hebben drie verschillende dimensies: (a) het monitoren van de overeenkomst om ervoor te zorgen dat leveranciers hun contractuele verplichtingen nakomen, (b) het onderhandelen met leveranciers en de leverancier sanctioneren wanneer die de afspraken niet nakomt en (c) het onderhandelen van veranderingen in het contract wanneer zich onvoorziene omstandigheden voordoen. De post-transitiekosten (switchingkosten) tenslotte hebben te maken met kosten die verbonden zijn aan het veranderen van leverancier. Alexander & Young (1996b) geven aan dat de reële kost van uitbesteding ook deze 'verborgen' kosten moet bevatten.

“Wat als een leverancier beslist om de samenwerking stop te zetten? Als je die beslissing zelf neemt, dan kan je die beslissing ook 'timen'. Je kan dan de transitie naar een nieuwe partner voorbereiden. Maar als uw partner de samenwerking stop zet,... Moesten wij morgen onverwacht geconfronteerd worden met de terugtrekking van het inhouse-uitzendkantoor, dan hebben we een groot probleem, zelfs al zijn er clausules en boetebedingen. Naar sociaal secretariaat is dat iets anders, dat contract is vrij gebeiteld. Kan ook niet anders.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

6. **Onomkeerbaarheid.** Het verlies aan vaardigheden (Quinn & Hilmer, 1994) en leervermogen (Hendry, 1995) kan uitbesteding tot een onomkeerbaar besluit maken. Als eenmaal besloten is om uit te besteden, is het voor de organisatie moeilijk om dit proces om te keren (Embleton & Wright, 1998; Fink, 1994). Deze mogelijke onomkeerbaarheid van de beslissing kan eveneens een belangrijk risico zijn (Jurison, 1995). Volgens Martinsons (1993) is het voor organisaties niet alleen moeilijk maar ook duur om uitbestede activiteiten terug intern uit te voeren. Naast de kosten van het uitbestedingsproces, zullen er ook nog extra kosten zijn voor het ongedaan maken van de uitbesteding.

“Ik denk dat het ondenkbaar is om zo maar te veranderen van sociaal secretariaat. Als we morgen scheiden, dan zou dat een enorm grote kost met zich brengen. Al die afspraken die lopen, al die IT-afstemmingen die gebeurd zijn,... Een scheiding zou ons erg in de problemen brengen. Dat alleen al geeft aan dat we afhankelijk zijn.” (Gilbert De Groote, HR-manager Monsanto)

7. **Opportunistisch gedrag van de leverancier.** In de literatuur wordt opportunistisch gedrag van de leverancier eveneens als een belangrijk risico van outsourcing naar voor geschoven (Eisenhardt, 1989). In het algemeen stelt Johnson (1997) dat een te grote druk op externe leveranciers om meer te leveren dan wat binnen hun mogelijkheden ligt, aanleiding kan geven tot opportunistisch gedrag. Opportunistisch gedrag kan zich uiten onder de vorm van een verlaging in de

kwaliteit van de leveringen, weigering om nieuwe technologieën toe te passen, vertragingen in de leveringen, onverwachte prijsverhogingen,... Het is belangrijk te weten dat dergelijke negatieve gevolgen van opportunistisch gedrag gereduceerd kunnen worden door een beëindigingsclausule op te nemen in het contract. Deze clausule geeft de onderneming de mogelijkheid om uit de overeenkomst te stappen en de samenwerking eventueel éézijdig te verbreken indien één van bovenstaande problemen zich voordoet (Bragg, 1998; Harris et al., 1998).

8. **Conflicten en cultuurverschillen.** Door het uitbesteden kunnen er ook conflicten ontstaan tussen de uitbesteder en de leverancier. De derde partij zal immers een grote drang hebben zelf zo winstgevend mogelijk te opereren, hetgeen ten koste kan gaan van de belangen van de uitbesteder. Dit kan leiden tot conflicten. Bovendien moet men rekening houden met de cultuur van beide organisaties (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998). Cultuurverschillen worden in de literatuur als een belangrijke factor gezien in het falen van de uitbesteding (Lam & Ham, 2005; Maurer & Mobley, 1998; Power et al., 2004).

“Een nadeel van outsourcing zou kunnen zijn dat je het specifieke van het bedrijf voor een stuk verliest. Zo moet bij ons gelijk welke nieuwe werknemer hier geselecteerd worden, die moet dat hier gesnoven, geroken en gevoeld hebben. Als de selectie via een extern bureau verloopt en ook extern plaatsvindt, dan mist de kandidaat een deel informatie en vooral de voeling met de bedrijfscultuur. Dat is ook de reden waarom dat wij sterk samenwerken met organisaties die zo sterk mogelijk inspelen op de bedrijfscultuur.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

9. **Risico op informatielekken.** Door een contract met een leverancier aan te gaan kan een organisatie het risico lopen dat vertrouwelijke informatie uitlekt, mogelijks zelfs naar concurrenten. Het is immers aannemelijk dat de derde partij met meerdere bedrijven in zee zal gaan. Hierdoor ontstaat de vraag of de derde partij wel discreet met alle gegevens zal omgaan (Grover et al., 1994; Lacity & Hirschheim, 1993c).
10. **Management van de relatie vraagt (te) veel tijd.** Aan het managen van de samenwerking tussen de uitbesteder en de leverancier moet veel aandacht worden besteed. Dit vergt een extra inspanning en dus ook extra werk en tijd.

Box 9. Top 5 van de risico's van HR-outsourcing – opgesteld op basis van de gevalstudies

- | | |
|----|--|
| a. | Het verliezen van controle |
| b. | Verliezen van “het specifieke” van het bedrijf (bedrijfscultuur) |
| c. | Afhankelijkheid van de leverancier |
| d. | Verliezen van kennis en expertise |
| e. | Onomkeerbaarheid |

CONCLUSIE: Uit het onderzoek komt het verliezen van de controle als belangrijkste risico naar voor. Andere belangrijke risico's zijn het verlies van een deel van de bedrijfscultuur en het afhankelijk worden van de leverancier.

“De reden waarom we veel zaken zelf blijven doen, heeft vooral te maken met de IT-support die we hebben en de expertise die aanwezig is. Precies daarom is ook het hele wervings- en selectieverhaal in heel grote mate intern verankerd. We hebben onze expertise geleidelijk aan opgebouwd. De investeringen uit het verleden renderen vandaag. Al deze factoren zorgen ervoor dat uitbesteding op dit moment geen prioritair punt is.” (Hans Bogaert, Directeur Human Resources en Organisatie Volvo Cars Gent)

In het onderzoek gaven een aantal organisaties ook aan waarom ze niet uitbesteden. De redenen om niet aan uitbesteding te doen zijn deels gebaseerd op de risico's die er aan verbonden zijn. De volgende redenen kwamen aan bod:

- Het gevaar van het verlies van controle maakt het moeilijk om bepaalde HR-activiteiten uit te besteden;
- Een mogelijk verlies aan kennis zorgt ervoor dat men niet overgaat tot uitbesteding;
- De eigen en specifieke organisatiecultuur maakt het niet mogelijk bepaalde HR-activiteiten uit te besteden. De afstand tussen de organisatie en de leverancier is te groot;
- Leveranciers leveren te weinig maatwerk. De klant verwacht concrete en klantspecifieke oplossingen en dat kunnen de leveranciers niet leveren;
- De complexiteit van de organisatie laat niet toe om uit te besteden;
- Om het werk binnen de HR-functie te verlichten doet men vooral beroep op lijnmanagers (internaliseren) en maakt men gebruik van HR-technologie (zoals SAP, People Soft) in plaats van op uitbesteding beroep te doen;
- Men heeft voldoende expertise in huis, om alles zelf te doen;
- Activiteiten die te maken hebben met relaties met mensen (bv. relatie en communicatie met werknemers, lijnmanagers en vakbonden) vragen een persoonlijke aanpak en kunnen niet overgelaten worden aan een derde;
- Activiteiten die een oordeelsvermogen inhouden (bv. evaluatie van werknemers, prestatiebeoordeling, uiteindelijke selectie van werknemers,...) kunnen niet uitbesteed worden;
- Activiteiten die te maken hebben met strategie en beleid (bv. vertalen van organisatiestrategie naar HR-prioriteiten, opmaken van HR-strategie, het uitwerken van HR-programma,...) zijn te belangrijk om uit te besteden.

“Veel organisaties besteden wel uit maar dan vooral in het operationeel proces. Dat operationeel proces zit bij ons bij de lijn en al lang niet meer in HR. Dat zit in de fabriek, bij de lijn en dat is voor mij het grote verschil. Dat is eigenlijk het uitbesteden binnen de organisatie. Het wordt eigenlijk als het ware uitbesteed aan de lijnmanagers.” (Hans Bogaert, Directeur Human Resources en Organisatie Volvo Cars Gent)

“Waar je vroeger één statuut had, heb je nu 10 à 15 personeelsstatuten die moeten opgevolgd worden. Dit heeft uiteraard zijn gevolgen voor de input in het systeem. Dat allemaal uitleggen aan een externe is heel moeilijk. Het is zelfs voor ons al zo moeilijk om alle veranderingen bij te houden, met toch wel heel bekwame mensen. Dus omwille van de complexiteit van het bedrijf en van het maatwerk dat we nastreven, opteren we ervoor een heel groot stuk zelf te doen. Gezien ik ook medewerkers heb die de materie beheersen, zullen we ook meer die rol naar ons toetrekken. Hun expertise wordt ook altijd maar groter. Het wordt daardoor ook altijd maar moeilijker om uit te besteden.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

HR-OUTSOURCING: KANS OF BEDREIGING?³

Het uitbesteden van activiteiten wordt als een mogelijke bron van competitief voordeel beschouwd (Elmuti et al., 1998; Gupta & Zhender, 1994). Ook uit onderzoek blijkt dat het uitbesteden van niet-kernactiviteiten een invloed kan hebben op de bedrijfsprestaties (D'aveni & Ravenscraft, 1994; Hayes et al., 2000; Lei & Hitt, 1995). Gilley & Rasheed (2000) stellen dat hier drie mogelijke verklaringen voor zijn. Ten eerste zorgt uitbesteding van niet-kernactiviteiten ervoor dat organisaties zich kunnen focussen op taken die strategisch belang hebben. Ten tweede kan uitbesteding van niet-kernactiviteiten een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening in de hand werken. Ten derde zorgt uitbesteding van niet-kernactiviteiten ervoor dat de organisatie haar kosten kan reduceren en haar competitieve positie kan versterken.

In wat volgt gaan we dieper in op de vraag of HR-outsourcing vooral kansen, dan wel bedreigingen inhoudt. Volgens sommigen zou outsourcing het takenpakket van de HR-afdeling uithollen, met een soort 'HR-anorexia' tot gevolg (Greer et al., 1999). HR-outsourcing zou de interne personeelsdiensten onder druk zetten. Deze vermeende ontwikkeling zet alvast de toon voor heel wat artikels 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?', ... Anderen stellen dan weer dat HR-uitbesteding 'ruimte' maakt voor meer strategische en tactische HRM-bijdragen en een sterkere focus op kernactiviteiten toelaat (Adler, 2003; Lepak & Snell, 1998; Maurer & Mobley, 1998; Switser, 1997). Met behulp van data van 1.566 vestigingen uit het Panel Survey of Organizations (PASO) proberen we wat meer zicht te krijgen op deze twee denkpijlers en leggen we ons toe op de vraag of organisaties met een sterke focus op kostenreductie in HRM meer of minder uitbesteden dan organisaties met een sterke strategische HRM focus. We starten met een schets van de twee bovenstaande denkpijlers.

Een eerste denkpijl gaat er van uit dat precies een grotere strategische betrokkenheid van HR uitbesteding in de hand werkt. Een grotere strategische betrokkenheid kan men onder meer bereiken door zich toe te spitsen op activiteiten die strategisch relevant zijn. Uitbesteding kan er voor zorgen dat de HR-functie bevrijd wordt van eerder routinematige en administratieve taken en meer tijd en middelen kan vrijmaken voor een meer proactieve en strategische rol. 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 tot de periferie behoren. In organisaties waar HR erkend wordt als een strategische partner, bestaat er binnen de HR-afdeling mogelijk 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 oriëntatie niet bestaat (Klaas et al., 2001). Men kan dan ook veronderstellen dat er een positieve samenhang bestaat tussen een sterke focus op strategische verankering van HRM en de graad van uitbesteding.

Een tweede denkpijl is wat minder optimistisch. We stelden eerder dat ook het reduceren van kosten een belangrijke beweegreden is voor uitbesteding. Uitbesteding is dan een instrument om de kosten onder controle te houden en/of een kostenreductie op korte termijn te realiseren. Vooral uit Amerikaans onderzoek blijkt dat HR-

³ Deze paragraaf is gebaseerd op Delmotte, J. & Sels, L. (2004). HR-outsourcing: kans of bedreiging? Tijdschrift voor HRM, 4-7 (4): 31-56.

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 concurrerende tweede hypothese. Ze bouwt verder op de veronderstelling dat organisaties met een sterke focus op kostenreductie binnen HR meer uitbesteden.

We laten eerst de data spreken. We werken met een regressieanalyse met de 'breedte van uitbesteding' als te verklaren variabele⁴. Om te vermijden dat lezers die minder vertrouwd zijn met het interpreteren van regressiecoëfficiënten meer sterretjes zien dan nodig, proberen we de conclusies uit deze tabel zo bevattelijk mogelijk weer te geven.⁵

Tabel 1. Bondige weergave resultaten regressieanalyse met de graad van uitbesteding als afhankelijke variabele (enkel de richting van de relatie en de intensiteit van het verband worden grafisch weergegeven)

	Relatie met graad van uitbesteding
STAP 1	
Gebbruik van HR-scorecard	+++
Graad van strategische betrokkenheid van HRM	++
Graad van internalisering HR-activiteiten	+
STAP 2	
Aandeel medewerkers in HR-functies	+
Evolutie van de omvang van de HR-afdeling	0
Evolutie van de werkgelegenheid in de organisatie	0

Noot: Bij de statistische testing werd een aantal controlevariabelen opgenomen. De belangrijkste is de HRM-intensiteit. Dit is een index bestaande uit telkens twee HR-praktijken op zes HR-domeinen: werving en selectie, loopbaanbeleid, opleiding, beloning, beoordeling en werknemersparticipatie. Scoort een organisatie laag op deze index, dan betekent dit dat het een minder uitgebouwd HR-beleid heeft. Dit betekent tevens dat minder activiteiten voor uitbesteding in aanmerking komen. Precies daarom is het van belang deze variabele als controle op te nemen. Eventuele verschillen in HRM-intensiteit worden zo geneutraliseerd in de analyse. Verder zijn ook de sector van de bedrijfsactiviteit, de grootte en de leeftijd van de vestiging als controlevariabelen opgenomen.

⁴Er werd voor tien HR-activiteiten aan de vestigingen gevraagd of ze worden uitgevoerd door een externe organisatie (waarde 1=uitbesteding; waarde 0=geen uitbesteding). Door optelling van de waarden werd een globale score op de variabele 'uitbesteding' verkregen, met een waarde tussen 0 (geen enkele HR-activiteit uitbesteed) en 10 (alle HR-activiteiten uitbesteed). Een vestiging die enkel haar opleiding, beoordeling en loonadministratie uitbesteedt, krijgt dus score '3' op de schaal.

⁵Voor de regressieanalyses (met regressiecoëfficiënten) verwijzen we naar het artikel: Delmotte, J. & Sels, L. (2004). HR-outsourcing: kans of bedreiging? Tijdschrift voor HRM, 7(4): 31-56.

STAP 1. In een eerste stap wordt de strategische oriëntatie van HRM gerelateerd aan de graad van uitbesteding. Om de strategische oriëntatie te meten, kijken we naar drie indicatoren. De eerste is het wel/niet toepassen van een HR-scorecard. 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. De scorecard kan op die manier een instrument zijn bij het aflijnen van de kernactiviteiten. De tweede indicator is de strategische betrokkenheid van HR bij het organisatiebeleid. Hierbij kijken we met name naar de mate waarin de personeelsverantwoordelijke betrokken wordt bij strategische besluitvorming in het directiecomité of het topmanagementteam. 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; McGovern et al., 1997; Whittaker & Marchington, 2003). De lijn zou 'eigenaar' worden van steeds meer HR-processen. Zulke internalisering heeft vanzelfsprekend een impact op de positionering van HR-professionals in organisaties. Indien bijvoorbeeld het mensmanagement kan worden overgedragen aan de lijn, dan kan HR zich meer richten op strategische en tactische bijdragen.

Opvallend is dat de drie indicatoren van strategische oriëntatie alle een sterk positieve relatie vertonen met de breedte van uitbesteding. Met andere woorden: wanneer we even grote en oude organisaties vergelijken, die bovendien in dezelfde sector actief zijn en een identieke HRM-intensiteit hebben (controlevariabelen), dan zien we dat (1) organisaties die gebruik maken van de HR-scorecard, meer uitbesteden; (2) organisaties met een volwaardige betrokkenheid van de personeelsverantwoordelijke bij strategische besluitvorming, meer uitbesteden en (3) organisaties met een sterkere graad van internalisering ook verder gaan in het proces van externalisering. Dit alles wijst dus op een sterk positieve samenhang tussen een strategische focus op HRM en de graad van uitbesteding.

STAP 2. In een tweede stap gaan we na of er een relatie is tussen een sterke focus op kostenreductie in HRM en de graad van uitbesteding. Een eerste indicator van de 'kostenfocus' is het aandeel medewerkers in HR-functies. Indien uitbesteed wordt om de interne HR gerelateerde overheadkosten zo klein mogelijk te houden, dan mag men verwachten dat er een negatieve relatie is tussen de graad van uitbesteding en het aandeel werknemers in HR-functies. Een tweede indicator is de evolutie van de HR head count in 2002. Ook hier kan men verwachten dat, indien uitbesteding werkelijk gedreven wordt door een streven naar maximale kostenreductie, vestigingen die in hun HR-afdeling hebben gesnoeid een hogere graad van uitbesteding vertonen. Een derde indicator is de algemene tewerkstellingsevolutie in 2002. Een daling in het personeelsbestand van kernwerknemers gaat vaak gepaard met een daling van werknemers in ondersteunende functies zoals HRM. Om de overheadkosten in de organisatie binnen bepaalde grenzen te houden, proberen organisaties te streven naar een constante verhouding (evenwicht) tussen kernwerknemers en ondersteunende werknemers. Uitbesteding is een daartoe frequent gehanteerd instrument. We verwachten dat vestigingen die sterk in hun personeelsbestand hebben gesnoeid, een grotere graad van uitbesteding vertonen.

Uit de resultaten blijkt dat veranderingen in de personeelsbezetting in de HR-afdeling niet samenhangen met een hogere uitbestedingsgraad. Dit geldt ook voor de globale evolutie van het personeelsbestand. De resultaten geven met andere woorden aan

dat een werkgelegenheidsdaling niet samenhangt met een sterkere HR-outsourcing. Verder valt op dat er een positieve relatie bestaat tussen het aandeel personeelsleden in HR-functies en de uitbestedingsgraad. Met andere woorden, wanneer we organisaties uit dezelfde sector, van eenzelfde omvang en leeftijd en met een gelijkaardige HRM-intensiteit vergelijken, dan zijn het precies de organisaties met een gemiddeld hogere HR head count die ook op meer domeinen uitbesteden. Al deze resultaten gaan dus in tegen de idee dat outsourcing de interne HR-functie sterk ondermijnt of dat vooral een sterke focus op kostenbesparing in HRM aanzet tot meer uitbesteding.

Uit deze analyses komen twee belangrijke resultaten naar voor. Vooreerst geven de resultaten 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 uitgesproken focus op strategische verankering van HRM en de graad van uitbesteding. Een tweede belangrijke vaststelling is dat internalisering (delegatie van HR-verantwoordelijkheden naar de lijn) en externalisering sterk samenhangen. Dit samengaan van beide bewegingen hoeft echter niet te betekenen dat het taakpakket van de HR-afdeling uitgehold wordt. Dit samengaan kan immers de strategische focus van de HR-afdeling verscherpen. Door de operationele HR-taken uit te besteden en het 'people management' naar de lijn te delegeren, kan meer tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor de meer strategische HR-bijdragen. 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 cijfers pleiten dus tegen de doemdenkers. We zeggen niet dat outsourcing geen nieuwe problemen creëert. Wel kunnen we stellen dat uitbesteding niet het vermeende 'grote gevaar' voor de interne HR-functie is. Als HR vandaag tegelijk strategisch, flexibel, efficiënt en klantgericht moet werken, dan lijkt externe hulp best welkom. Uitbesteding kan een uitgelezen instrument zijn om deze conflicterende eisen te combineren. Zo kan uitbesteding van erg specialistische of eerder perifere HR-activiteiten ruimte creëren voor een meer proactieve en strategische rol. Het is precies de groei van de externe HR-gerelateerde diensten aan ondernemingen die de HR-staf moet toelaten zich enigszins te herprofilieren van een vaak eng gefocuste specialist naar een meer flexibel inzetbare generalist die ook in staat is te reageren op een veel bredere waaier van vragen en problemen. Dit zou niet alleen de efficiëntie, maar vooral ook de klantgerichtheid ten goede moeten komen. Uit onderzoek komt in elk geval naar voor dat HR maar de strategische en proactieve rol kan vervullen in de organisatie als het operationeel werk deels weggerationaliseerd, uitbestede of geautomatiseerd kan worden (Conner & Ulrich, 1996; Lawler & Mohrman, 2003b; Mohrman et al., 1995). In een volgende luik gaan we op deze laatste vaststelling dieper in. We gaan immers na wat de invloed is van verschillende ontwikkelingen (outsourcing, delegatie naar de lijn en automatisering) op de uitbouw van de HR-functie.

3. HR-outsourcing. De effecten op de HR-functie.

DE VELE ROLLEN VAN HR

De rol van de HR-manager is het afgelopen decennium beginnen vloten. Het lijstje met soms erg diffuse rolverwachtingen is erg aangedikt. De moderne HR-m/v moet excelleren als business person, change agent, consultant to organization, assessor, diagnosticus, partner to line, strategy implementor, talent manager, catalyst, asset manager, cost controller, ... De constante in alle beschouwingen over de rol van de HR-manager is ongetwijfeld de sterkere strategische focus. Als doeltreffend HRM gelijk staat aan HRM dat de strategische koers ondersteunt, dan zal in de orderportefeuille van de HR-manager het strategisch werk aan belang moeten winnen.

De meeste normatieve rolmodellen geven inderdaad aan dat HR zich meer in het strategisch werk moet profileren en dat het operationeel werk deels weggerationaliseerd, uitbested of geautomatiseerd kan worden (Conner & Ulrich, 1996; Mohrman et al., 1995). Ze geven aan dat de HR-professional zijn plaats aan de directietafel moet veroveren; dat hij/zij letterlijk 'mee' zal moeten 'tellen' als hij/zij wil meetellen. Het is een onverbloemd pleidooi voor een HRM dat gebaseerd is op cijfers en toegevoegde waarde als leidmotief hanteert. De HR-professional moet niet zelf de agenda bepalen, maar nagaan wat lijn- en topmanagement nodig hebben en hen bijstaan bij de realisatie van hun doelen. De vergelijking met de architect-eigenaarrelatie wordt hier wel eens gebruikt. De HR-manager is de architect, de lijnmanager de bouwheer. De bouwheer bepaalt wat nodig is, de architect is de hefboom om het te realiseren.

Hét dominante model is dat van Ulrich (1997). Wat zijn model voor heeft op vele andere is dat het zich niet te sterk laat verleiden tot doodoeners in de trant van 'minder operationeel, meer strategisch'. Het model schetst wel een HR-functie die met steeds meer complexe en paradoxale rollen te maken krijgt; een functie die moet excelleren in strategisch én operationeel HR, in langetermijn én kortetermijn focus.



Figuur 1. Vier managementrollen voor HR.
Bron: Ulrich (1997)

Ulrich ziet verschillende manieren waarop HR-professionals waarde kunnen toevoegen: door de uitvoering van de strategie te ondersteunen (strategic partner), door een efficiënte HR infrastructuur uit te bouwen (administrative expert), door de betrokkenheid en bijdragen van de medewerkers te verzekeren (employee champion) en door interne transformatie en verandering te stroomlijnen (change agent).

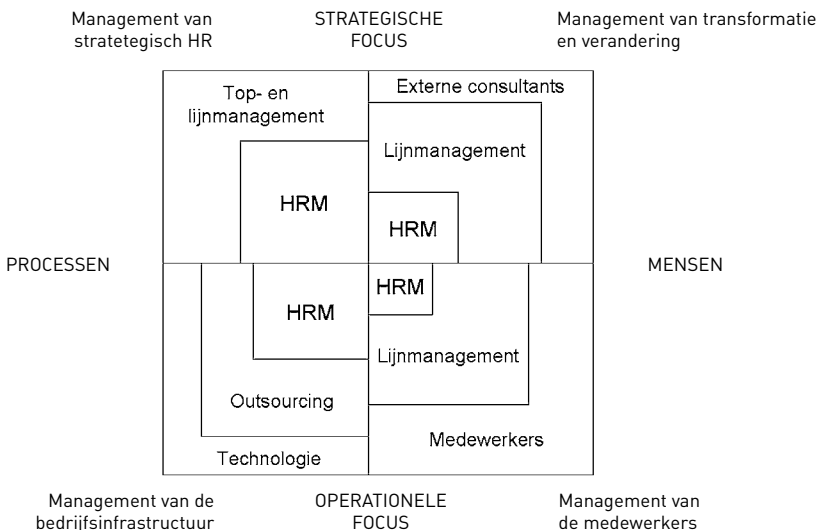
1. Management van strategisch HR richt zich op de afstemming van HR-strategieën op ondernemingsstrategieën. De bijdrage van de HR-manager bestaat er in te helpen bij het uitwerken van strategieën, de juiste vragen te stellen om de strategie om te zetten in actie en HR-praktijken uit te werken die afgestemd zijn op de strategie. Slaagt hij/zij er in deze rol te vervullen, dan spreken we van een strategische partner. Zijn/haar voornaamste activiteit is de vertaling van ondernemingsstrategieën in HR-prioriteiten. Dat is overigens niet altijd het meest aangename werk. Stel dat u HR-manager bent van een warenhuisketen die onder druk van de markt opteert voor een strategie van maximale kostenreductie. Dan krijgt u als strategische partner de bedenkelijke eer om de personeelskosten per filiaal te helpen minimaliseren. De HR-prioriteiten zullen zich dan vermoedelijk situeren rond keiharde loononderhandeling, het uitwerken van downsizingstrategieën, de versterking van jobrotatie en de aanscherping van prestatiestandaarden.
2. Met management van de bedrijfsinfrastructuur doelt Ulrich op de professionele en efficiënte uitvoering van de HR-processen. Een HR-professional moet er garant voor kunnen staan dat de meer operationele processen zoals werving, beloning, training, evaluatie, promotie en dergelijke op een doeltreffende en doelmatige wijze ontworpen en uitgevoerd (kunnen) worden. Dit is en blijft een erg belangrijke bijdrage. Ulrich waarschuwt er dan ook voor dat de grotere aandacht voor strategisch HRM niet ten koste mag gaan van deze meer operationele taken. Het niveau van administratief expert bereikt men als men voortdurend oog heeft voor optimalisering van processen en procedures, door deze processen vanuit een perspectief van integrale kwaliteitszorg op te volgen, maar tevens door op zoek te gaan naar mogelijkheden voor efficiëntieverhoging: 'meer met minder doen'.
3. Het management van de medewerkers omvat de betrokkenheid van HR bij dagelijkse problemen en noden van de werknemers. HR-professionals moeten oog hebben voor de noden van de medewerkers en met hen begaan zijn. Luisteren, de juiste respons geven en medewerkers de middelen geven die beantwoorden aan zich wijzigende noden zijn hierbij belangrijke activiteiten. Ulrich omschrijft deze rol dan ook als deze van een employee champion. Maar ook aan dit operationele 'shopfloor'-werk zit een strategisch kantje. Het menselijk kapitaal is immers een essentieel onderdeel van het ondernemingskapitaal. Als HR wil helpen om het ondernemingskapitaal te versterken, moet het zich in de eerste plaats richten op het helpen ontwikkelen van het menselijk kapitaal. Dit moet uiteindelijk resulteren in een grotere betrokkenheid en bekwaamheid van de medewerkers, wat op zijn beurt de realisatie van de ondernemingsstrategie dichterbij brengt.
4. Transformaties leiden tot ingrijpende culturele veranderingen in organisaties. Verandering verwijst volgens Ulrich naar voortdurende aanpassing van het organisatieontwerp, verbetering van processen en het zoeken naar mogelijkheden om cyclustijden van activiteiten in te korten. Management van transformatie en verandering betekent dat HR-managers moeten helpen bij de implementatie

van deze veranderingsprocessen, zij het met voldoende respect voor traditie en geschiedenis. De bijdrage van de HR-professionals bestaat er hier in de nodige veranderingsbekwaamheid te genereren, voldoende bereidheid te kweken om de oude manier van doen los te laten en vertrouwen te versterken. Activiteiten die ze als change agents moeten ontwikkelen zijn het 'zien' van problemen en deze problemen in hun juiste context plaatsen, actieplannen opstellen, relaties uitbouwen en problemen helpen oplossen.

HR-COMMUNITIES

Ulrich (1997) beklemtoont in zijn model dat de HR-afdeling niet als enige verantwoordelijk is voor een invulling van de vier HR-rollen. Ook al zijn de HR-professionals er uiteindelijk voor verantwoordelijk dat in elke rol de gewenste resultaten afgeleverd worden (*accountability*), bij de uitvoering van elke rol moet sprake zijn van gedeelde verantwoordelijkheid (*shared responsibility*). In die zin moet het vizier in onderzoek meer gericht worden op de hele HR-community. Die omhelst niet alleen de HR-professionals, maar ook externe consultants en HR gerelateerde diensten aan ondernemingen, lijnmanagers die verantwoordelijkheid dragen voor mensmanagement, ICT-verantwoordelijken die de uitbouw van HR information systems ondersteunen, etc.

In figuur 2 schetst Ulrich hoe de verdeling van verantwoordelijkheden er concreet kan uitzien. De precieze opdeling van de vlakken kan vanzelfsprekend verschillen tussen organisaties. De figuur sluit echter naadloos aan bij de mantra van het moderne HR-denken met zijn nogal extreme klemtoon op meer strategische oriëntatie. Ook in Ulrichs tijdsverdeling wordt immers de meeste ruimte en energie gereserveerd voor de strategieondersteunende rol van HR-professionals.



Figuur 2. Taakverdeling en gedeelde verantwoordelijkheid.
Bron: Ulrich (1997)

We richten ons hier in het bijzonder op de twee 'operationele' velden uit Ulrichs schema.

1. **Employee champion.** Een steeds terugkerend punt van discussie betreft de verantwoordelijkheid van de lijn bij het 'management van de medewerkers' (employee champion). Ulrichs normatief schema geeft aan dat de inbreng van het lijnmanagement hier heel groot is. We zullen dit verder als internalisering van de HR-functie duiden. Stel dat werknemers klachten of individuele zorgen rapporteren, dan is het niet aan HR-professionals om die op te lossen. Dat is een taak voor de lijn. HR moet er wél voor zorgen dat de lijnmanagers of het middenkader de competenties hebben om op een doeltreffende wijze met die klachten om te gaan, bijvoorbeeld door goede feedbacktechnieken te initiëren of methoden van conflicthantering bij te brengen. HR heeft hier dus een soort tweedelijnsfunctie. Dat ook de medewerkers zelf hier een inbreng toebedeeld krijgen, heeft veel te maken met de sterke groei in (zelfsturend) teamwork. In die teams zien we immers tal van HR- en people management-gerelateerde taken opduiken: advies bij selectie van nieuwe teamleden, participatie in multirater-systemen zoals 360°-feedback, aandacht voor relationeel leren, mentoring en coaching, e.d.

"Personeelsbeleid wordt gemaakt door de lijn. Leidinggevend zijn eigenlijk de echte people managers. De taak van HR is de lijn ondersteunen en ze instrumenten aanbieden. Er is al heel veel delegatie maar we moeten de lijn nog veel beter ondersteunen. We moeten ze ook opleiden, bijvoorbeeld in het voeren van functioneringsgesprekken. De instrumenten zijn er (beoordelingsschema's, ...) maar ze moeten er ook mee kunnen werken." (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

"Het toepassen van het HR-beleid, daar mogen we van zeggen dat dit 'in de lijn' zit. Lijnmanagers zijn dus eigenlijk de echte people-managers. En dat is echt ingebed in de organisatie en dat zijn de eerste mensen die de medewerker aanspreekt om iets gedaan te krijgen. Die moeten dat begeleiden, sturen en ondersteunen." (Gust De Wit, HR Director Nike)

2. **Administrative expert.** Ook in verband met de organisatie van de rol van administratief expert (management van de bedrijfsinfrastructuur), is er geen tekort aan 'hypes' en 'trends'. Het centrale thema van debat – ook in deze brochure – is HR-outsourcing (externalisering van de HR-functie), meer bepaald de vraag hoe ver men kan/moet gaan met het uitbesteden van, onder meer, transactionele activiteiten. Twee andere thema's die hier bijzonder veel aandacht krijgen, zijn de creatie van shared service centers en het sterk toenemend belang van HR-technologie. We hebben het dan over de implementatie van human resource information systems (HRIS – meestal geïntegreerd in ERP-systemen zoals SAP of People Soft). Dat de HRIS in opmars zijn, ziet bijna elke medewerker uit grotere organisaties dag in dag uit vanop zijn eigen werkplek. Steeds meer grote organisaties maken gebruik van e-HRM oplossingen, vaak nog op zuiver administratief of transactioneel niveau. Denk aan de mogelijkheid die medewerkers hebben om zelf op hun personeelsoverzicht basisgegevens zoals naam, adres en woonplaats aan te passen, elektronisch vakantiedagen aan te vragen, werkgerelateerde onkosten in te dienen, voor opleidingen in te schrijven, dossiers van medewerkers te beheren, etc. Voor managers en personeelsdiensten bieden ze bijkomende mogelijkheden om de administratie onder de belangrijkste HR-processen te stroomlijnen.

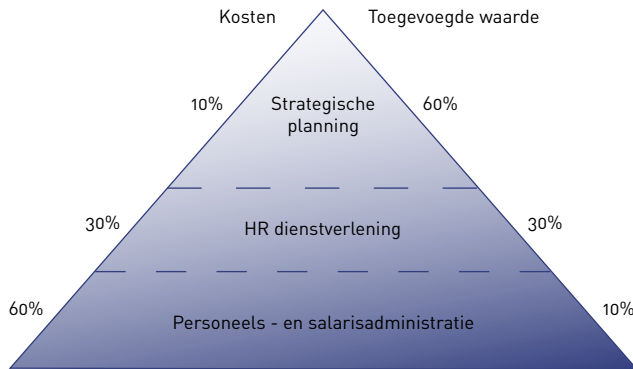
“Die informatisering kan ons operationeel werk (de basis) verlichten. We kunnen IT als hulpmiddel goed gebruiken maar uiteraard moet je zien dat het allemaal wel gebeurt en moet je er controle op houden. Maar IT is wel een hulpmiddel om de zaken gemakkelijker te laten verlopen.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

In tegenstelling tot wat Ulrichs schema laat vermoeden, biedt die technologie echter lang niet alleen mogelijkheden om de rol van administratief expert te optimaliseren. Ook de rol van strategische partner kan er door ondersteund worden. Denk aan de mogelijkheid om snel en accuraat ken- en stuurgetallen te genereren (op een hoger aggregatieniveau) die vervolgens als schakelpunten kunnen fungeren in HR-scorecards en op die manier de vormgeving van het meer strategische HR-beleid kunnen schragen. In realiteit wordt van die mogelijkheid zelden gebruik gemaakt. De meeste HRIS zijn vooral gericht op het registreren van gegevens en het uitvoeren van loonberekeningen. Dijkstra et al. (2003) halen voor dit erg ‘basale’ IT-gebruik meerdere redenen aan. Vooreerst is het accuraat registreren en bijhouden van gegevens veelal niet de meest geliefde bezigheid van HR-professionals. Zij hebben vaak meer affiniteit met management van mensen dan met beheren van cijfers. Ten tweede is er de technische drempel. Om ken- en stuurgetallen te genereren op een hoger aggregatieniveau moeten ‘queries’ worden ontwikkeld die vaak dure programmeerkennis vergen. Daartoe moet met de IT-ers aan de slag worden gegaan. Die techneuten spreken echter een andere taal. HR-medewerkers ontberen vaak de kennis om hun automatiseringsvragen juist te formuleren en de antwoorden op hun degelijkheid te kunnen beoordelen. Ten derde is er het steeds weerkerende probleem van juistheid en volledigheid. De gegevens uit zo’n HRIS sporen vaak niet met de werkelijkheid. De gegevens worden vaak aangeleverd of zelfs ingevoerd door lijnmanagers en medewerkers. Om meerdere redenen gebeurt dit lang niet altijd accuraat (‘garbage in, garbage out’).

ADEMRUIMTE DOOR UITBESTEDING

De belangrijkste boodschap, eigen aan het model van Ulrich, is dat de verwachte bijdragen van HR te divers en complex geworden zijn om ze enkel aan interne HR-professionals toe te wijzen. We moeten meer leren denken in termen van HR-communities waar ook IT-specialisten, werknemers en hun leidinggevenden én externe leveranciers van HR-diensten deel van kunnen uitmaken.

Spencer (1995) is er alvast van overtuigd dat de HR-afdeling door uitbesteding meerwaarde kan scheppen. Hij maakt een onderscheid tussen drie niveaus waarop de HR-functie een toegevoegde waarde kan leveren: administratie, dienstverlening en strategische planning. In zijn model worden de procentuele kosten van de traditionele HR-activiteiten uitgezet tegen hun toegevoegde waarde. Hij stelt dat de strategische bijdragen 60% van de toegevoegde waarde kunnen vertegenwoordigen, de dienstverlening 30% en de administratie slechts 10%. De kosten vertonen een inverse verhouding, gezien de administratieve taken gemakkelijk 60% van de HR-kosten representeren tegenover 30% voor dienstverlening en 10% voor de strategische bijdrage.



Figuur 3. Piramidemodel Spencer (1995).

Hoewel iedereen de mond vol heeft over de toenemende strategische impact van HR, situeren de meest ingrijpende veranderingen zich in het domein van de administratieve expert, niet toevallig het domein met de hoogste kosten en de geringste toegevoegde waarde. Spencer voorspelt alvast dat de personeels- en salarisadministratie waar mogelijk weggerationaliseerd, geautomatiseerd en, jawel, uitbesteed zal worden. Hij wijst ook op het grote belang van deze evolutie. Hoe minder de interne HR-professionals zich moeten toeleggen op deze eerder transactionele taken, des te meer tijd, middelen en energie vrijgemaakt kunnen worden voor een doeltreffende dienstverlening en strategisch werk met impact. In figuur 4 wordt weergegeven hoe in de eerder traditionele invulling van personeelsbeleid, met zijn sterke klemtoon op de rollen van administratief expert en management van de medewerkers, tijd vrijgemaakt kan worden voor meer strategische rollen (strategisch partner en veranderingsagent). Het is het gecombineerd gebruik van uitbesteding (externalisering), delegatie naar de lijn (internalisering) en het gebruik van HR information systems (digitalisering) die deze omslag moet bewerkstelligen.



Figuur 4. Vrijmaken van de HR-functie.

“Uitbesteding creëert kansen. Want door bepaalde operationele HR-taken uit te besteden heb ik meer tijd om me bezig te houden met meer belangrijke activiteiten. Door uitbesteding word ik eigenlijk ontlast van mijn operationele taken. {...} Uitbesteding moet je eigen werk lichter maken zodat je je meer kan concentreren op de zaken die voor het bedrijf echt belangrijk zijn. Dat is de rode draad die bij alle uitbestedingen terugkomt” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

Onderzoek geeft inderdaad aan dat verdere professionalisering in transformationele en strategische activiteiten vaak botst op het teveel aan energie en tijd die de zuiver transactionele taken en het dagelijks people management opeisen (Greer et al., 1999; Marinaccio, 1994). Delegatie van het ‘mensmanagement’ naar de lijn en externalisering/digitalisering van transactionele activiteiten kunnen voor de ademruimte zorgen die nodig is om de verhoudingen om te keren. Wat vanzelfsprekend niet betekent dat uitbesteding zich moet beperken tot het transactionele niveau. Ook bij het transformationeel en strategisch werk kan hulp van ‘derden’ erg welkom zijn, al zal het dan vooral zijn omwille van de inhoudelijke expertise (meer doeltreffendheid) en minder omwille van de besparing in tijd en middelen (meer doelmatigheid).

Uitbesteding wordt hier dus als een belangrijke opportuniteit geprofileerd (Delmotte & Sels, 2004; Lawler et al., 2004; Shrivastava & Shaw, 2003). Uit wat voorafging mag echter duidelijk worden dat niet alleen uitbesteding ademruimte creëert. Ook de delegatie naar de lijn en de verdere automatisering van HR-processen kunnen zulk effect hebben. Wil men de HR-afdeling ‘revitaliseren’, dan is het bijgevolg van groot belang deze drie hefbomen samen in de oefening te betrekken.

“Door de delegatie naar de lijn, krijgen we als HR-afdeling wat meer tijd en vrijheid om ons met meer interessante en belangrijke activiteiten in te laten. Het zijn de eerder operationele taken die worden gedelegeerd, zoals bv. evaluatiegesprekken. Hierdoor krijgen we meer tijd om ons met strategische zaken bezig te houden.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

“Door de automatisering kan de delegatie naar de lijn vlotter verlopen. De lijn kan zelf in People Soft zaken aanpassen. De lijn is verantwoordelijk voor zijn mensen. De lijnmanagers zijn eigenlijk de echte people-managers. Hierdoor oefent personeelsadministratie vooral een auditerende rol uit. Dit geeft op zijn beurt terug ruimte om andere strategische aspecten aan te pakken.” (Hans Bogaert, Directeur Human Resources en Organisatie Volvo Cars Gent)

Vanzelfsprekend verdwijnen de rollen van administratief expert en verdediger van de medewerkers daarmee niet uit het profiel van de HR-professional. Het is een ‘en-en’ verhaal in plaats van een ‘of-of’-keuze. De titels van strategische partner en change agent klinken wel wat meer ‘sexy’ dan die van administratief expert. Maar verwaarlozing van die laatste rol is niet zelden het begin van de zwanezang. Gilley et al. (2004b) stellen in dit verband: “HR departments get into trouble very quickly when activities such as payroll and retirement administration are not handled well”. Lawler et al. (2004) slaan nagels met koppen: “One reality HR faces is that it cannot abandon its transactional work in favour of developing strategic expertise. If the function ‘goes strategic’ and lacks the ability to deliver on its operational responsibilities, it will become irrelevant as quickly as if it had stayed focused on only administrative tasks”.

“Waar kijken werknemers eerst naar? Of hun loon correct is! Of ze correct verzekerd zijn als ze de baan op gaan! {...} HR kan niet strategisch zijn als de basis (loonadministratie) niet deugt. Zorg er eerst voor dat de lonen correct uitbetaald worden, nadien kan je andere en meer strategische rollen opnemen.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“Master your fundamentals! Dat is één van de slagzinnen bij Nike en geldt zeker voor HR. Als de lonen niet op tijd en correct betaald zijn, dan ben je niet goed bezig. Zorg dat de operationele zaken goed draaien. Dat is de basis van alles. Dat is de essentie van onze taak. Uiteraard streven we er naar om dat te overstijgen. Maar doe je dat op een wankel basis, dan kom je niet ver.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

Het is dus een kwestie van klemtonen die verschuiven, niet van verantwoordelijkheden die verdwijnen. Ook al wordt massaal uitbesteed, de interne HR-professionals blijven finaal verantwoordelijk voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van transactionele HR-processen en een kwalitatief hoogstaand mensmanagement. Ook al doet HR beroep op een sterk gediversifieerde ‘HR-community’, toch blijven ze finaal ‘accountable’. Uitbesteding geeft bijgevolg maar het nodige comfort als ook de uitbestedingsrelatie verzorgd wordt en de neuzen van de diverse interne en externe HR-actoren in dezelfde richting wijzen.

4. HR-activiteiten: make or buy? Op zoek naar de grenzen van uitbesteding.

KERN VERSUS PERIFERIE

“We houden de kernactiviteiten die bepalend zijn voor het competitief voordeel van de organisatie intern en we besteden niet-kernactiviteiten die van weinig strategisch belang zijn uit” (Heikkilä & Cordon, 2002). Het is een vaak gehoorde rechtvaardiging. Het onderscheid tussen ‘kern’ en ‘niet-kern’ klinkt ook aannemelijk. Maar wat betekent ‘kern’? En wat is ‘perifeer’? Om een antwoord te kunnen geven, hebben we een typologie van HR-activiteiten nodig.

Insinga & Werle (2000) hebben zo’n typologie uitgewerkt. Zij ontwikkelden een classificatie van activiteiten op basis van de potentiële bijdrage aan de opbouw van concurrentievoordelen. Ze maken een onderscheid tussen:

- Key activities die een blijvend competitief voordeel opleveren;
- Emerging activities die het potentieel hebben om een duurzaam competitief voordeel te creëren;
- Basic activities die noodzakelijk zijn voor de goede werking van de organisatie, maar geen duidelijke competitieve voordelen opleveren;
- Commodity activities die onmiddellijk beschikbaar zijn op de markt en om die reden geen bronnen van competitief voordeel kunnen zijn.

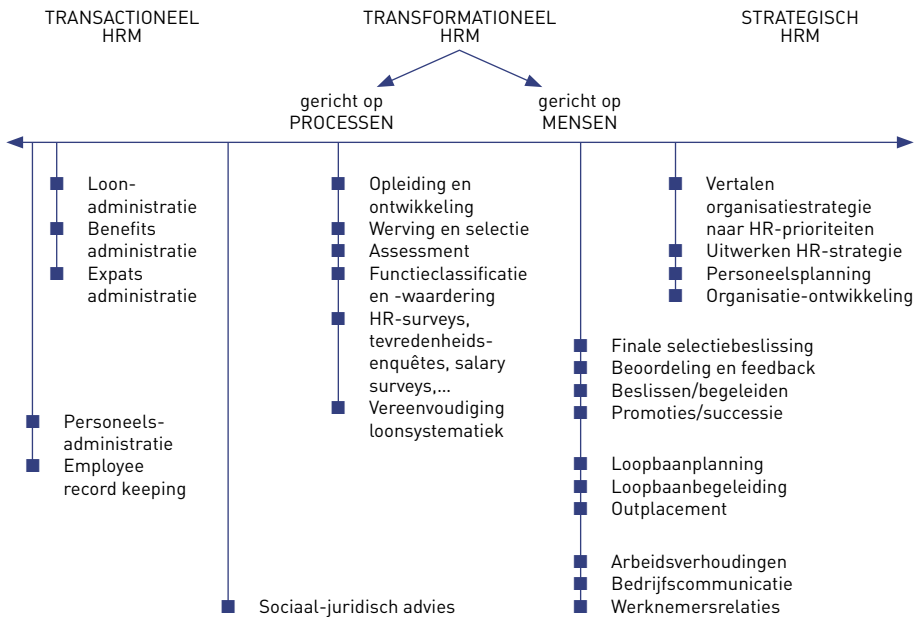
Insinga en Werle (2000) stellen dat de ‘key activities’ intern gehouden moeten worden. De overige drie categorieën komen in aanmerking voor uitbesteding, al willen we hier beklemtonen dat ‘niet-kernactiviteiten’ geen synoniem zijn van ‘onbelangrijke activiteiten’.

Heel ver springen we met deze denkoefening niet. De vraag wat precies ‘kern’ is, blijft immers onbeantwoord. Misschien is de vraag ook onbeantwoordbaar. Immers, wat kern is voor de ene organisatie, is dat niet noodzakelijk voor de andere (Lepak et al., 2005). Veel hangt af van welke strategische koers de organisatie vaart. Zelfs al zouden we in staat zijn om de ‘key activities’ mooi af te lijnen, dan nog stelt zich de vraag of de redenering van Insinga & Werle klopt. Voor een IT-consultancy bedrijf dat in een sterke opwaartse groei meegezogen wordt en op een krappe arbeidsmarkt moet opereren, kan een gerichte aanpak van selectieprocessen een kernactiviteit zijn die een erg duurzaam competitief voordeel oplevert – zeker wanneer men er zo in slaagt de echte ‘rainmakers’ binnen te halen. Betekent dit dat deze selectie niet uitbesteed kan/mag worden? Neen! Het betekent wel dat het om een uitbestedingsrelatie zal gaan met een nog relatief hoge transactiekost, vooral omwille van de nood aan permanente sturing en bijsturing door de opdrachtgever.

We ondernemen een tweede poging. We starten met een categorisering van HR-praktijken. Meerdere auteurs hebben geprobeerd HR-praktijken in categorieën

in te delen. We overlopen er twee. De eerste poging is die van Snell et al. (1995). Zij maken een onderscheid tussen operationeel, relationeel en transformationeel HRM. Operationeel HRM heeft betrekking op de 'basis', de administratieve en transactionele HR-activiteiten (salaris- en personeelsadministratie, benefits management, expats administratie). Bij relationeel HRM ligt de nadruk veeleer op de HR-tools die ondersteuning bieden aan processen zoals werving en selectie, opleiding, beoordeling en beloning. Transformationeel HRM heeft betrekking op de strategische bijdragen die 'toegevoegde waarde' creëren in de organisatie. Denk aan inspanningen op het vlak van strategisch kennismangement en organisatieverandering.

Onze excuses voor de verwarring, maar de terminologie van Snell et al. (1995) wijkt enigszins af van de opdeling in 'transactioneel-transformationeel-strategisch' die we zelf bezigen. Wat zij relationeel noemen, labelen wij als transformationeel; wat zij transformationeel noemen, duiden wij met de term strategisch. Veel belangrijker is dat de driedeling ons al wat verder helpt om een continuüm van HR-activiteiten op te stellen, gaande van zuiver transactioneel naar zuiver strategisch. We ondernemen een poging in figuur 5.



Figuur 5. Categorisering van HR-praktijken [Eigen bewerking, gebaseerd op Carig (1997) en Lepak et al. (2005)].

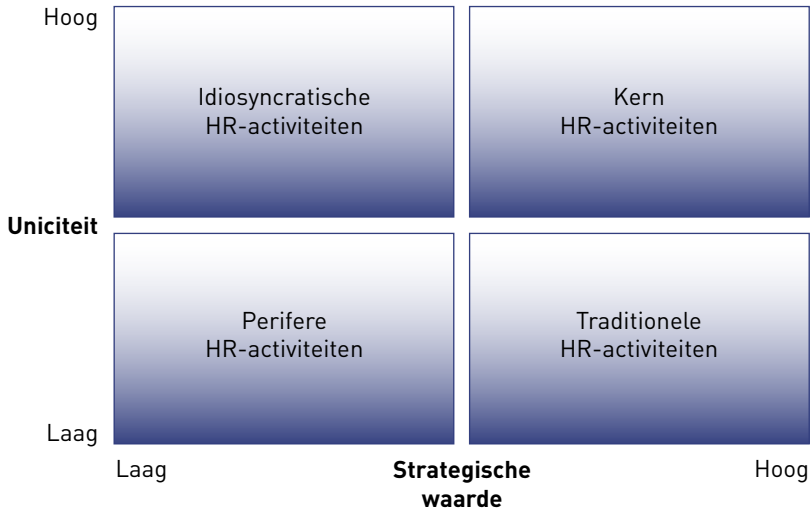
Welke van deze activiteiten komen nu in aanmerking voor uitbesteding? De meest toonaangevende auteurs – we denken aan Quinn (1992) en Hamel & Prahalad (1994) – grijpen voor het antwoord terug naar het onderscheid tussen kern en periferie. Alles wat niet tot de kern behoort, kan uitbesteed worden. Die uitbesteding van 'niet-kern' laat de organisatie toe zich meer te concentreren op wat wél 'kern' is (D'Aveni

& Ravenscraft, 1994; Dess et al., 1995). Bovendien kan de overdracht van niet-kernactiviteiten aan gespecialiseerde 'derden' de kosten reduceren (doelmatigheid) en de kwaliteit verbeteren (doeltreffendheid) (Leiblein et al., 2002; Poppo & Zenger, 1998). We veronderstellen dat we het met de lezer snel eens kunnen worden over de stelling dat wat zich uiterst rechts op het continuüm bevindt, onder de 'kern'-noemer valt en best in huis ontwikkeld wordt – al steunen nogal wat organisaties hier op de expertise van de zogeheten 'strategy consultants'.

"De strategische kant van HR, dat moet wel intern gebeuren. Dat kan eigenlijk niet extern. Beslissingen kan je niet aan externen overlaten. Het uitwerken van alle mogelijke HR-activiteiten, daar kan je expertise voor binnenhalen. Je kan volgens mij wel telkens afzonderlijk een consultant voor dit en een consultant voor dat in huis halen, maar de continuïteit en de interne consistentie van het HR-systeem kan moeilijk gewaarborgd worden door die externe consultant. Wat maakt het nu zo specifiek? Bij Nike implementeren we bijvoorbeeld People Soft. Maar bij Nike noemen we dat dan weer People Track in plaats van People Soft. Dat is nu een simpel voorbeeld om te zeggen dat we aan alle belangrijke processen wel op één of andere manier een draai geven zodat ze 'ge-Nike-nized' worden. Dat 'eigen aan Nike maken', dat kan een externe niet voor ons doen." (Gust De Wit, HR Director Nike)

We kunnen ons grosso modo wel vinden in de idee dat het met uitbesteding meer oppassen geblazen is naarmate men verder naar rechts verschuift. De uitwerking van de HR-strategie geef je best niet uit handen. Hoe graag sommige lezers het ook zouden willen, overleg met vakbonden lijkt ons evenmin een zaak voor een externe partner. Nog wat meer naar links komen we op transformationeel domein, en dan meer bepaald bij het mensmanagement. Vooral beslissingen over selecties en promoties, de uitvoering van en feedback over beoordelingen, beslissingen in beloningsdossiers, etc. situeren zich iets te sterk in de kern van het performance management om met gemak uitbesteed te worden. Al kennen we organisaties waar deze activiteiten wél met de nodige voldoening door een 'interim HR-manager' worden uitgevoerd. Loopbaanbegeleiding is dan weer een typisch voorbeeld van een mensmanagement gerelateerde activiteit die wél vaak uitbesteed wordt. Ook voor transformationeel HRM gericht op processen (zoals opleiding, werving en selectie) doen organisaties regelmatig een beroep op externen. Kortom, we zijn al even in de grijze zone beland. Blijft dus de vervelende vraag of er op het continuüm ergens een cesuur ligt tussen 'kern' (make) en 'wat minder kern' (buy)? Is het niet eerder zo dat vooral de transformationele activiteiten (het brede middenveld op het continuüm), afhankelijk van de specifieke situatie, nu eens als 'kern' en dan weer als 'niet-kern' getypeerd moeten worden? We zoeken het antwoord in een tweede poging tot categorisering, namelijk die van Lepak en Snell (1998).

Lepak & Snell (1998) baseren zich op de transactiekostenbenadering (Williamson, 1975) en de 'resource-based view' (Barney, 1991). De eerste theorie stuurt aan op uitbesteding van activiteiten die niet bedrijfsspecifiek zijn. De tweede theorie stuurt aan op de idee dat activiteiten die niet belangrijk zijn voor de kerncompetenties van de organisatie, uitbesteed kunnen worden. In hun model gebruiken Lepak & Snell (1998) twee assen om HR-activiteiten in te schalen: de 'waarde' en de 'uniciteit'. Een activiteit is waardevol als ze kan bijdragen aan de kerncompetentie van de organisatie. Een activiteit is uniek als ze zeldzaam is op de externe markt. Uiteindelijk leveren deze assen vier types HR-activiteiten op die in meerdere of mindere mate in aanmerking komen voor uitbesteding.



Figuur 6. Typologie van HR-activiteiten.
Bron: Lepak & Snell (1998)

Activiteiten met een hoge uniciteit maar een lage waarde voor de organisatie (idiosyncratisch) komen in aanmerking voor uitbesteding. Activiteiten met een hoge waarde maar geringe uniciteit (traditioneel) zijn eveneens kandidaat, net zoals activiteiten die een lage waarde en een lage uniciteit combineren (perifeer). Kern HR-activiteiten daarentegen zijn én uniek voor de organisatie én strategisch erg waardevol, en kunnen om die reden beter binnen de muren gehouden worden.

Om uit te maken of deze indeling ons veel verder helpt, keren we even terug naar ons voorbeeld van het IT-consultancy bedrijf. De selectie van schaars talent hoort daar zeker tot de kernactiviteiten, zo stelden we, want ze kan een duurzaam competitief voordeel opleveren. Toch kan die selectie uitbesteed worden, weliswaar tegen een wat hogere transactiekost. Over de uniciteit hebben we ons echter niet uitgesproken. Stel dat het bedrijf een 'uniek' assessment op maat wil uitbouwen, volledig afgestemd op screening van vooral bedrijfs(cultuur)specifieke competenties, dan wordt uitbesteding heel wat minder voor de hand liggend. De tijd die op dat moment in de intake met en voorbereiding van de externe partner kruipt, kan dan zo hoog oplopen dat 'zelf doen' weer een reële optie wordt. Bovendien wordt met uitbesteding het risico op externe 'exposure' en dus ook op imitatiegedrag van concurrenten groter, wat op termijn de uniciteit van de aanpak weer ondermijnt.

We kunnen in elk geval uit het werk van Lepak & Snell concluderen dat we kernactiviteiten wat specifiekier moeten omschrijven. Het gaat om activiteiten die niet alleen erg (strategisch) waardevol zijn, maar tevens uniek voor de organisatie (zeldzaam) en daardoor misschien ook wat moeilijker na te bootsen en te vervangen zijn. Dit soort activiteiten kan best in huis gehouden worden. De transactionele activiteiten nemen veelal de vorm aan van sterk gestandaardiseerde diensten en zijn precies om die reden weinig uniek en gemakkelijk te imiteren. Bovendien zijn het activiteiten die in elke organisatie voorkomen en van weinig strategisch belang zijn.

Wanneer duo's van HR-praktijken vergeleken worden, is het vaak wat gemakkelijker om te bepalen wat meer en wat minder in aanmerking komt voor uitbesteding. We maken de vergelijking tussen een eerder transactionele activiteit, namelijk loonadministratie en -berekening, en een eerder transformationele activiteit, namelijk personeelsbeoordeling. Uit de vergelijking zal duidelijk worden waarom de eerste meer in aanmerking komt voor uitbesteding dan de tweede.

"Alles wat met relaties en direct contact met mensen te maken heeft, kan je volgens mij nooit uitbesteden. Zeg nooit nooit, maar zoals het nu in de VS gebeurt, dat lijkt me echt niet goed. Daar wordt ongeveer alles beschikbaar op het internet. Je hebt wel een aantal managers intern, maar als je bijvoorbeeld een vraag hebt rond je pensioenfonds dan moet dat via een e-mail naar een bureau dat 'ik weet niet waar' zit. Ik vind dat niet kunnen. Dat gaat niet alleen over het belang van contact. Een pensioenplan is iets individueel en daarover communiceer je niet via e-mail met een onbekende. Daarvoor moet je iemand ter plaatse hebben die toegang heeft tot uw dossier." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

Box 10.

Loonberekening en beoordeling

Kenmerk	Loonberekening: frequent uitbesteed	Beoordeling: zelden uitbesteed
Kern of periferie?	Het berekenen van lonen is een zuiver operationeel proces. Het is een cruciaal proces dat echter weinig toegevoegde waarde levert.	Beoordeling staat centraal in performance management en heeft in die zin een aanzienlijk strategisch belang.
Standaardkarakter?	De activiteit kan gemakkelijk gestandaardiseerd worden bij de leverancier. Het gaat immers om een 'volume'-activiteit. Hierdoor kan men schaalvoordelen bij de leverancier benutten.	Deze activiteit valt niet zomaar te standaardiseren. Zelfs al heeft de organisatie een sterk geformaliseerde beoordelingsprocedure, dan nog vergt de toepassing maatwerk.
Bedrijfsspecifiek?	Het is een weinig bedrijfsspecifieke activiteit. De parameters die gehanteerd worden bij de loonopbouw kunnen weliswaar verschillen tussen organisaties, maar leveranciers hebben de expertise en technologie om die variatie toch te standaardiseren.	De informatie die nodig is om te beoordelen is zeer bedrijfsgebonden. Directe chef, collega's en ondergeschikten zijn het best geplaatst om te beoordelen.
Nood aan interne aanwezigheid?	Deze activiteit kan gemakkelijk door externen uitgevoerd worden als ze de kennis en technologie bezitten. Al maakt de complexiteit van de loonberekening het voor grote organisaties moeilijk om van leverancier te veranderen (cf. supra).	Beoordeling gebeurt dagelijks (veelal informeel). Zelfs al wordt op een erg formele wijze beoordeeld met een vaste frequentie, dan nog vergt de opbouw van de 'case history' dat leidinggevenden voortdurend informatie verzamelen.
Afhankelijkheid van andere HR-activiteiten?	De afhankelijkheid van andere HR-processen is gering.	Beoordeling is sterk verweven met promotie, beloning/sanctionering, ontslag, opleiding en ontwikkeling. Het gaat dus niet alleen om een kernactiviteit, maar ook om een sleutelactiviteit.
Confidentiële informatie?	Hoewel de impact van informatielekken gering is, gaat het toch om vertrouwelijke informatie. Werkt men samen met een betrouwbare partner, dan zijn er echter weinig grenzen aan uitbesteding.	Bij beoordeling gaat het om vertrouwelijke informatie die intern dient gehouden te worden en zelfs binnen de organisatie met de nodige confidentialiteit omkleed moet worden.
Contract?	De frequentie van levering kan op voorhand gedefinieerd worden. Deze activiteit kan gemakkelijk in contractuele termen worden gespecificeerd.	De activiteit is moeilijk in contractuele termen vast te leggen.

BREEDTE VAN HR-OUTSOURCING

Over wat wel en wat niet uitbesteed wordt, bestaan in België relatief weinig gegevens. Enkel de Vlaamse PASO-data laten toe om specifiek voor HR de breedte van het uitbestedingsfenomeen in kaart te brengen (zie ook Sels & De Winne, 2005; Delmotte & Sels, 2004). Aan de organisaties werd gevraagd voor welke activiteiten in 2002 een beroep gedaan werd op externe leveranciers. Het beeld ziet er als volgt uit.

Tabel 2. Aandeel organisaties dat de betreffende HR-activiteit uitbesteedt

HR-activiteit	Aandeel organisaties
1. Loonadministratie	71,8%
2. Opleiding van werknemers	60,5%
3. Uitzendarbeid	52,6%
4. Werving en selectie van uitvoerend/ondersteunend personeel	20,0%
5. Advies met betrekking tot personeelsbeleid	18,4%
6. Werving en selectie van leidinggevend personeel	15,1%
7. Opstellen van functie- of loonclassificatie	7,6%
8. Outplacement of uitwerving van werknemers	4,7%
9. Beoordeling	4,5%
10. Loopbaanbegeleiding	2,0%

* Cijfers gewogen naar sector en grootte – organisaties met 10 werknemers of meer (N=1264).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.

De top drie van activiteiten die (gedeeltelijk) uitbesteed worden, bestaat uit loonadministratie (71,8%), opleiding (60,5%) en uitzendarbeid (52,6%). Voor loonadministratie is dit een evidentie, gegeven de centrale rol van sociale secretariaten. Voor opleiding merken we ook in andere studies een stijgende trend richting minder intern, meer extern (Forrier & Sels, 2004). Men kan hier overigens vermoeden dat die externalisering verder aangezwengeld wordt door stimuleringsstelsels zoals dat van de opleidingscheques. Uitzendarbeid heeft een ietwat aparte status. Het gaat weliswaar om uitbesteding van een deel van de personeelsvoorziening, maar wordt mogelijk niet altijd als zodanig gepercipieerd door de organisaties die er gebruik van maken. De werving en selectie van uitvoerend en ondersteunend personeel (20,0%) en de algemene adviesverlening met betrekking tot HRM (18,4%) vervolledigen de top 5.

Het is bekend dat de graad van uitbesteding sterk verschilt tussen sectoren (Klaas et al., 2001). In tabel 3 geven we weer in welke sectoren HR-outsourcing vooral ingang heeft gevonden. We beperken ons hierbij tot de organisaties met 50 werknemers of meer. Het zijn vooral de profit-sectoren die meer intensief het uitbestedingsspoor bewandelen. Vooral de procesindustrieën (chemie en voeding), metaal en elektronica en financiële en zakelijke dienstverlening laten hoge scores optekenen. In openbaar bestuur, onderwijs en gezondheidszorg vinden we de laagvliegers.

Tabel 3. Aandeel organisaties dat de betreffende HR-activiteit uitbesteedt, weergegeven naar hoofdactiviteit

	Chemie, voeding	Metaal, elektronica	Bouw	Handel, distributie, horeca	Financiële en zakelijke diensten	Openbaar bestuur	Gezondheidszorg	Onderwijs	Totaal
Opleiding	94,0	89,3	87,4	75,8	80,3	76,3	83,8	57,0	78,5
Loonadministratie	78,8	78,6	77,0	68,1	72,5	51,9	80,5	47,5	66,2
Uitzendarbeid	90,4	91,3	47,2	76,6	73,0	22,0	25,9	13,8	53,9
Werving en selectie van leidinggevend personeel	48,0	39,9	38,0	38,0	39,0	32,4	29,1	7,9	33,5
Werving en selectie van uitvoerend/ondersteunend personeel	41,2	36,3	18,6	33,3	38,2	29,7	12,2	12,6	29,0
Adviesverlening HRM	31,5	25,3	18,2	23,3	29,9	18,3	16,7	8,3	21,7
Functie- en loonclassificatie	19,6	21,4	8,6	15,5	16,3	7,6	5,2	6,1	12,2
Outplacement	18,9	22,1	1,6	12,4	29,8	1,6	2,1	1,6	10,7
Beoordeling	3,2	2,9	2,0	6,0	11,1	3,4	4,2	5,9	5,4
Loopbaanbegeleiding	7,3	6,0	0,0	2,7	3,6	1,3	0,0	5,8	3,3

* Gewogen naar sector en grootte – organisaties met 50 werknemers of meer (N=851).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.

In de literatuur in verband met uitbesteding wordt vaak verwezen naar te beperkte schaalgrootte als 'trigger'. Vooral kleinere vestigingen zouden een grotere behoefte 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). Verwacht kan worden dat vooral kleine organisaties uitbesteden gezien ze intern niet de capaciteit kunnen ontwikkelen om de nodige HR-dienstverlening op peil te houden. De cijfers wijzen echter op het tegendeel.

Tabel 4. Aandeel organisaties dat de betreffende HR-activiteit uitbesteedt, weergegeven naar grootteklasse

HR-activiteit	10-49	50-99	100-199	200+	Totaal
Loonadministratie	69,6	65,8	67,9	65,6	68,9
Opleiding	54,2	71,0	82,2	90,5	59,8
Uitzendarbeid	46,8	48,1	56,8	64,1	48,4
Werving en selectie van uitvoerend/ ondersteunend personeel	16,3	26,8	31,9	30,9	19,3
Advies m.b.t. personeelsbeleid	17,1	19,2	19,9	29,3	18,2
Werving en selectie van leidinggevend personeel	8,5	24,1	31,1	54,2	14,3
Loon- en functieclassificatie	5,5	10,1	12,7	15,9	7,0
Beoordeling	4,8	5,2	7,2	4,1	4,9
Outplacement, uitwerving	2,3	6,8	9,4	21,1	4,3
Loopbaanbegeleiding	1,9	2,7	1,9	6,1	2,3

* Gewogen naar sector en grootte – organisaties met 10 werknemers of meer (N=1457).

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.

Voor bijna alle HR-activiteiten wordt gemiddeld gezien meer uitbesteed in grotere organisaties. Voor loonadministratie is dat niet het geval. Hier spelen de sociale secretariaten een erg belangrijke rol, zowel ten aanzien van kleine als ten aanzien van grote organisaties. Op het vlak van beoordeling blijven de percentages over de ganse lijn ongeveer gelijk en stijgen ze niet boven 7%. Kleine én grote organisaties zijn blijkbaar (terecht) van mening dat performance management in huis moet blijven. Deze vaststelling sluit ook aan bij onderzoek van Klaas et al. (2001).

Box 11.

Uitzendarbeid en interim HR, uitbesteding of niet?

Heel wat organisaties doen beroep op uitzendarbeid om in hun personeelsbehoefte te voorzien. Uitzendarbeid op zich kan men geen uitbesteding noemen, wat niet wegneemt dat uitzendkantoren vanzelfsprekend tot de belangrijkste diensten aan ondernemingen behoren. Uitzendarbeid is veeleer een flexibiliteits- en personeelsvoorzieningsinstrument.

Een aantal bedrijven gaat echter een stap verder, meer bepaald richting een inhouse-uitzendkantoor. Dit kan men wel als een vorm van uitbesteding beschouwen. Men werkt hier samen met één partner, in een langdurige samenwerking. Bovendien neemt die partner meestal een belangrijk deel van de personeelsplanning en –toelevering op zich. De voordelen zijn: een kortere communicatielij, nauwere betrokkenheid van de leverancier bij de organisatie en meer inzicht van de leverancier in de cultuur en werkwijze van de organisatie. Interim HR-management leunt daar enigszins bij aan. Dit houdt in dat een manager of consultant gedurende een bepaalde tijd in de onderneming werkt om specifieke opdrachten uit te voeren of tijdelijk in professionele HR-expertise te voorzien. Interim HR-managers kunnen soms een vrij structurele plaats innemen in organisaties, en bijvoorbeeld twee dagen per week het interne personeelsbeleid op zich nemen. We laten enkele getuigenissen de revue passeren.

Frank Pelgrims,
Senior Manager/
Team Leader Human
Resources Pfizer

“Het gaat eigenlijk om iemand die door het uitzendkantoor wordt betaald en hier frequent aanwezig is. Wij betalen het pakket, de totale dienst aan het uitzendkantoor. Het is eigenlijk een klein uitzendkantootje dat hier nu zit. Dus eigenlijk zou hun bureel hier blauw moeten geverfd zijn en zou er Randstad boven de deur moeten hangen.”

Matthieu Vanhove,
Personeelsdirecteur
CERA

“Als kleine organisatie kan je niet voor elk HR-thema iemand aannemen. Je hebt dan een vaste kost met iemand die een specifiek profiel en specifieke expertise heeft. Stel dat je één persoon halftijds in dienst neemt, die zal nooit genoeg werk hebben, zeker als je weet dat we zo'n kleine groep vormen. Iemand vinden die minder dan halftijds werkt, is niet evident en iemand die de volledige waaier kan afdekken ook niet. We hebben er dan voor gekozen om op een inhouse-kracht van een leverancier beroep te doen, iemand die van alles wat kan en die kan terugvallen op haar organisatie. Die inhouse-kracht is het vast aanspreekpunt maar kan in bepaalde gevallen terugvallen op de achterliggende diensten van haar organisatie. De inhouse-persoon is hier anderhalve dag per week. Dan werkt zij voor ons en ook met ons. Zij heeft hier ook een kantootje. Als een leidinggevende een vraag heeft, dan maakt hij of zij gewoon een afspraak met haar.”

Jan Van Den Houte,
HR Director Robert
Bosch Productie

“Een inhouse-uitzendkantoor maakt het voor ons een stuk gemakkelijker. De communicatie verloopt veel vlotter door het feit dat die dame van het uitzendkantoor hier fysiek aanwezig is. Zij hoort en ziet alles wat hier gebeurt, ze is altijd op de hoogte van wat er gebeurt in het bedrijf. Ze zit er midden in. Als ik op vrijdag terugkom van het directiecomité en er zijn een aantal punten die mijn mensen moeten weten, en ik roep ze even allemaal samen, dan wordt die dame daar ook bij betrokken. Die is eigenlijk volledig mee. Het geeft ons bovendien verborgen voordelen; als ze niet 100% bezig is voor het uitzendkantoor, wordt ze ook ingeschakeld voor andere zaken. Maar ook omgekeerd, als het bij ons wat minder is en het uitzendkantoor zit bijvoorbeeld met iemand die ziek is, en ze vragen dan of ze een halve dag terug voor hen kan werken, dan is dat ook geen probleem. Dat is geven en nemen.”

Uit tabel 5 blijkt verder dat 89,2% van de Vlaamse vestigingen (met 10 werknemers of meer) beroep doet op externe organisaties voor de uitvoering van één of meerdere HR-activiteiten. Het aandeel uitbesteders varieert echter naargelang de grootteklasse (niet in tabel opgenomen). Dit stijgt tot 96% bij de grootste organisaties met 200 werknemers en meer en daalt tot 71,5% in de groep met minder dan 10 werknemers. Dit laatste kan verklaard worden door de aanwezigheid van een minder sterk uitgebouwd HR-beleid in kleinere organisaties, waardoor minder activiteiten voor uitbesteding in aanmerking komen.

Tabel 5. Uitbestedingsgraad

Aantal HR-activiteiten	Aandeel organisaties (alle organisaties)	Aandeel organisaties (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%

* Cijfers gewogen naar sector en grootte – organisaties met 10 werknemers of meer (N=1264).
Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.

lets minder dan drie op vier (71,8%) uitbesteders wendt zich voor één tot drie HR-activiteiten tot externen. Eén op zes vestigingen (16,9%) doet slechts voor één HR-praktijk een beroep op een externe organisatie. De overige 28% besteedt meerdere taken (van 4 tot 10) uit. Deze aandelen liggen vrij hoog. Men zou hieruit kunnen afleiden dat de uitbesteding van HR een serieuze vlucht heeft genomen. De PASO-data laten echter enkel uitspraken toe over de breedte van uitbesteding: het aantal domeinen waarvoor op externe organisaties beroep gedaan wordt. Voor een meer accuraat beeld zijn ook gegevens nodig over de diepte van uitbesteding.

DIEPTE VAN HR-OUTSOURCING

In het kwalitatief onderzoek (diepgaande gevalstudie bij acht cases) werd ook stilgestaan bij de diepte van uitbesteding. Diepte kan omschreven worden als de mate waarin een organisatie een bepaalde activiteit uitbesteedt. Voor heel wat HR-activiteiten geldt namelijk dat ze slechts gedeeltelijk worden uitbesteed: assessments, maar dan enkele voor cruciale functies; opleidingen, maar dan enkel voor zover maatwerk wat minder belangrijk is; functieclassificatie, maar dan enkel voor het grote onderhoud van het loongebouw. De loonadministratie en -berekening worden misschien wel uitbesteed, maar de vormgeving van het loonbeleid blijft veelal in huis (eventueel ondersteund door een consultant). De opbouw van de functieclassificatie wordt misschien wel aan derden overgelaten, maar ook dan blijft de wegingscommissie een grotendeels interne aangelegenheid en houdt de opdrachtgever strikt de controle over individuele loonbeslissingen. Het assessment van kandidaten wordt frequent uitbesteed, maar de opbouw van het 'profiel' en de finale selectiebeslissing houdt men veelal in eigen handen. Voor de eigenlijke opleiding kan men vandaag gemakkelijk op de markt terecht, maar ook dan blijven 'kop' (behoefte-detectie, planning) en 'staart' (transfer naar de werkplek) de verantwoordelijkheid van de organisatie. Deze lijst met voorbeelden is schier oneindig. Ook empirisch onderzoek geeft aan dat het aantal geheel uitbestede

HR-activiteiten beperkt is. Men maakt dus meestal gebruik van selectieve outsourcing. Scott-Jackson et al. (2005, p. 24) stellen het als volgt: "HR-outsourcing does not always mean putting all aspects of the function's delivery outside of the organisation. Much more commonly, organisations decide to outsource one or more components of the HR-function". Op basis van de interviews met HR-managers hebben we wat meer zicht gekregen op de diepte van uitbesteding (zie box 12).

Box 12.

De diepte van uitbesteding: een overzicht.

Activiteiten	Beschrijving
Loonadministratie (payroll)	De klassieker op het vlak van HR-outsourcing is het uitbesteden van de payroll administration aan een sociaal secretariaat. Bij payroll speelt vooral de kostenreductie een rol. Payroll bestaat uit verschillende onderdelen (Dickmann & Tyson, 2005) zoals dataverzameling, data-input, datacontrole, data processing, loonberekening en -uitbetaling. De berekening van de lonen (bruto-netto berekening rekening houdend met fiscale en parafiscale verplichtingen, de opname van verschillende benefits,...), de technische ondersteuning en de betaling van de lonen worden meestal uitbesteed. Ook het opstellen van administratieve documenten en diverse aangiften (RSZ, werkloosheid, loonbrieven, bedrijfsvoorheffing, ...) wordt meestal overgelaten aan derden. De input van de gegevens (registreren van gepresteerde uren, afwezigheden, verlof, wijziging contract) gebeurt meestal in de opdrachtgevende organisatie. Deze aspecten van de administratie zijn vaak te bedrijfsspecifiek om over te laten aan een externe. De invoer is meestal de taak van lijnmanagers of afdelingshoofden. Zij voeren dus zelf de parameters in het systeem in en het systeem staat dan in verbinding met de leverancier. Voor payroll werkt men meestal met één partner samen in een langetermijn relatie. Deze activiteiten vergen de nodige expertise en zijn slechts vaak op grote schaal rendabel. Sommige organisaties doen zelfs een beroep op een inhouse-payroll kantoor (vergelijkbaar met een inhouse-uitzendkantoor; cf. supra).
Opleiding en ontwikkeling	Veel opleidingsactiviteiten worden verzorgd door derden. Naast het opdoen van expertise die intern niet aanwezig is, heeft dit nog andere voordelen: in contact komen met mensen van buiten het bedrijf, ideeën uitwisselen en een netwerk opbouwen,... Het voortraject (detectie opleidingsbehoeften) en het natraject (transfer naar de werkplek, evaluatie van opleidingseffecten) blijven – indien men er al oog voor heeft – doorgaans intern. Vooral opleiding in algemene kennis en vaardigheden wordt vaak uitbesteed. De zeer specifieke of jobgerelateerde opleidingen zullen minder snel uitbesteed worden. Opleidingen uitbesteden gebeurt hoofdzakelijk omwille van een tekort aan specifieke expertise en kwaliteitsverbetering, hoewel ook hier kostenargumenten een rol kunnen spelen. Vooral het grote aantal leveranciers drukt vaak op de marktprijzen. Bovendien kan men door externalisering vaste kosten van een opleider omzetten in variabele kosten. Voor opleiding doet men op verschillende leveranciers een beroep. Deze vaststelling komt overeen met onderzoek van Gainey & Klaas (2002).
Werving en selectie	Veel organisaties schakelen wervings- en selectiebureaus in voor hun personeelsvoorziening. Het testen van kandidaten wordt meestal uitbesteed, het opstellen van de vacature en de finale selectie gebeurt bijna altijd intern. Men doet hoofdzakelijk een beroep op leveranciers omdat deze over de nodige instrumenten (bv. selectietools) beschikken. Bij werving en selectie werkt men vaak met één partner samen, meestal in een langdurige samenwerking. Die duurzaamheid wordt vaak door de opdrachtgever geprefereerd omdat hij het belangrijk vindt dat de selecteur voldoende vertrouwd is met organisatiecultuur en –structuur. Voor hogere en belangrijke commerciële functies wordt vaak beroep gedaan op assessment centers van selectiebureaus. Dit gebeurt veel meer op een case-to-case basis. Headhunters en gespecialiseerde consultants worden vaak ingeschakeld om 'executives' te rekruteren.

Box 12.

De diepte van uitbesteding: een overzicht (vervolg).

Activiteiten	Beschrijving
Speciale en éénmalige projecten	Voorbeelden van éénmalige projecten zijn: functieclassificatie en –waardering (met vaak een lange doorlooptijd), vereenvoudiging van de loonsystematiek, competentie-assessment, HR-surveys, tevredenheidsenquêtes en salary surveys. Hier speelt vooral ook de frequentie van de activiteit of dienst een belangrijke rol. Het ontwikkelen van een HR-activiteit vereist steeds een minimale initiële investering. Wanneer slechts occasioneel of éénmalig een HR-dienst moet geleverd worden, dan kan men best een beroep doen op een externe organisatie. Leveranciers leveren deze diensten op een regelmatige basis aan verschillende klanten. Op die manier kunnen ze schaalvoordelen realiseren en de kosten laten dalen. Bovendien hebben deze leveranciers extra expertise in huis omdat het hun kernactiviteit is.
Sociaal-juridisch advies: sociale wetgeving, arbeidsrecht en personeelsfiscaliteit.	Arbeidscontracten, ontslagprocedures, CAO-uitvoering, tijdscrediet, procedures bij arbeidsrechtbanken, ... Juridisch HR-advies is een zaak van specialisten geworden. HR-managers beschikken over te weinig tijd om alle ontwikkelingen in het vakgebied te volgen. Voor specifieke problemen kunnen ze terugvallen op externe expertise. Maar ook de nood aan een extern en objectief klankbord is een reden om het buiten de organisatie te gaan zoeken. De markt van adviesverlening over HR-wetgeving is zeer divers. Afhankelijk van het type HR-probleem richten organisaties zich tot andere leveranciers. Voor eerder dagdagelijkse zaken richt men zich tot sociale secretariaten die op dit vlak een uitgebreide service aanbieden: arbeidsecht, sociale zekerheid en fiscaliteit. Voor specifieke projecten richt men zich sneller tot gespecialiseerde HR-consultants. Voor complexe cases en geschillen komen eerder de advocatenkantoren op de proppen.
Personeelsadministratie / Employee record keeping	Dit omvat het bijhouden van personeelsgegevens, planning, tijdsregistratie, administratie van prestaties en afwezigheden, verlof- en verzuimgegevens, competenties, beheer van opleidingen, ... Het beheer en de opvolging van deze personeelsgegevens worden meestal niet uitbesteed. De invoer is meestal de taak van de lijnmanagers, de afdelingshoofden of de werknemers zelf. In het beste geval worden deze processen ondersteund door HR information systems [zoals People Soft, SAP, ...]. Het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van deze informatiesystemen wordt wel frequent uitbesteed. Daarnaast maakt men ook gebruik van ESS (Employee Self Service), dit biedt de werknemers de mogelijkheid om hun gegevens (bv. adresverandering, wijziging bankrekeningnummer of gezinssamenstelling, ...) zelf aan te passen of zelf informatie op te zoeken (bv. saldo verlof, interne vacatures, opleidingsmogelijkheden, ...).
Compensation & benefits – pensioenplan administratie	Het beheer en de opvolging van extra-legale voordelen en benefits worden frequent uitbesteed (bv. wagenpark aan leasing maatschappij, beheer van groeps- en hospitalisatieverzekering, pensioenplan, ...). Het bepalen van de voordelen gebeurt intern. Dat behoort immers tot het strategisch beloningsbeleid.
Expats administratie	De administratie rond het uitsturen van werknemers naar het buitenland (en omgekeerd) en de specifieke regelingen daaromtrent, wordt ook regelmatig uitbesteed.
Assessment bij promotie	Sommige organisaties doen een beroep op externen bij promotie. Ze sturen dan mogelijke (al dan niet interne) kandidaten naar een assessment om na te gaan of deze in aanmerking komen voor promotie (meestal naar een leidinggevende functie).
Loopbaanbegeleiding	Voor het actief begeleiden van werknemers bij hun loopbaan wordt soms beroep gedaan op externe organisaties. Hier speelt uiteraard het expertise-argument, maar ook de neutraliteit van de externe leverancier. In loopbaanbegeleiding komen immers vaak problemen aan de oppervlakte die – zeker in een eerste fase – te gevoelig liggen om blootgelegd te worden in het directe contact met de werkgever.
Outplacement	Het actief begeleiden van werknemers die hun job verloren hebben om zo hun kansen op nieuw werk te vergroten wordt ook soms overgelaten aan externen. Hier speelt eveneens het expertise-argument.

Het is bij de meeste voorbeelden opvallend dat de kop en de staart van de activiteit in huis gehouden worden. Vooral de uitvoering (het 'middenlijf') wordt aan derden overgelaten.

"Je kan je HR-beleid zelf nooit uitbesteden. Je mag immers nooit je beleid laten afhangen van een externe, hoe goed die ook is. Je kan wel beroep doen op beleidsondersteuning. De uitvoering van het beleid, daar kan ik perfect externe experts voor inschakelen. Zo kan het zijn dat je wel aanvoelt wat je wil, maar dat je het bijvoorbeeld niet kan expliciteren. Dan kan je beroep doen op een externe. Maar je moet altijd zelf weten waar je naar toe wil. Je moet de richting kennen die je wil uitgaan. De leverancier kan aanzetten geven maar wij beslissen uiteindelijk. Dat is één zaak die je absoluut niet uit handen mag geven. Wat je ook niet uit handen mag geven is het dagelijks contact. Je moet contact met de medewerkers hebben. We hebben wel iemand van de leverancier die intern zit, maar uiteindelijk ben ik nog steeds verantwoordelijk voor alles en heb ik hier nog altijd een vinger aan de pols. Ik vind het cruciaal dat je die vinger aan de pols houdt." (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

Er zijn echter ook HR-activiteiten die quasi nooit uitbesteed worden. Uit het onderzoek bleek dat een aantal sleutelprocessen steeds intern moet gehouden worden zoals HR-beleid en HR-strategie en relaties met werknemers, lijnmanagers en vakbonden. In box 13 lichten we drie activiteiten toe die in geen enkele van de doorgelichte cases uitbesteed worden.

"Wat verband houdt met de contacten kan je niet uitbesteden. Relaties met de werknemers op de werkvloer, relaties met de syndicale organisaties, netwerking binnen en buiten de organisatie. Ik kan me niet voorstellen dat dit door een derde zou gedaan worden. Dat is volgens mij iets dat je zelf moet doen. Dat behoort tot de core van HR: weten wat er leeft bij de mensen, input kunnen geven aan de organisatie, de business kunnen vertalen naar de mensen, mensen bewust kunnen maken van de business situatie, dat is onze 'core'." (Gilbert De Groot, HR-manager Monsanto)

Box 13.

Nooit uitbesteede HR-activiteiten

Nooit uitbesteed	Beschrijving
Arbeidsverhoudingen, relaties en communicatie met werknemers, lijnmanagers, vakbonden en leveranciers.	Alles wat te maken heeft met employee relations, communicatie met werknemers, lijnmanagers en leveranciers ('vendor management'), het onderhandelen en het communiceren met vakbonden wordt nooit uitbesteed. Alle HR-taken die 'een persoonlijke touch' vereisen, kunnen moeilijk worden uitbesteed. Werknemers willen immers steeds beroep kunnen doen op iemand die de problemen voor hen oplost en dit is enkel mogelijk als er iemand van HR intern aanwezig is, die op een dagelijkse basis communiceert met de werknemers (cf. de rol van werknemerskampioen; Ulrich, 1997).
HR-strategie en beleid	Activiteiten die te maken hebben met strategie en beleid (bv. vertalen van organisatiestrategie naar HR-prioriteiten, opmaken van HR-strategie, het uitwerken van HR-programma, personeelsplanning, veranderingsmanagement, HR-budget management,...) worden nooit uitbesteed (cf. rol van strategisch partner en veranderingsagent; Ulrich, 1997).
Oordeel of beoordeling	Activiteiten die een oordeelsvermogen inhouden (bv. evaluatie van werknemers, prestatiebeoordeling, uiteindelijke selectiebeslissing,...) worden nooit uitbesteed.

5. De overgang van 'make' naar 'buy'. Accuraat management van uitbestedingsrelaties

Heel wat outsourcing deals blijken te mislukken (Barthélemy, 2003; Bryce & Useem, 1998; Embleton & Wright, 1998). Veel organisaties beseffen nauwelijks waar ze aan beginnen als ze voor uitbesteding kiezen (van Engelen, 2005). De interne HR-staf blijkt slechts een fractie van zijn beschikbare tijd te besteden aan het management van de externe relaties en de monitoring van leveranciers (Lepak & Snell, 1998). Een doeltreffend management van uitbestedingsrelaties is dan ook van cruciaal belang. Er bestaan natuurlijk geen blauwdrukken voor succesvolle outsourcing. Wel bestaan er 'best practices', gebaseerd op ervaring. We laten ze in wat volgt aan bod komen. We starten echter met een schets van het 'ideaaltypische' uitbestedingsproces (zie onder andere McIvor, 2005).

FASEN IN HET UITBESTEDINGSPROCES

Enmaal de beslissing tot uitbesteding genomen is, moet een heel proces doorlopen worden. Men moet een keuze maken uit de groep van potentiële leveranciers, het contract onderhandelen, het transitieproces coördineren en de uitbestedingsrelatie evalueren. Er zijn tal van modellen beschikbaar die dit proces stapsgewijs beschrijven (Chaundry et al., 1995; de Bruijn, 1999; Ellram, 1991; Hoogeveen, 1994; Klepper & Jones, 1998; Lever, 1997). We volgen even het model van Greer et al. (1999). Zij maken een onderscheid tussen vijf fasen: (1) de beslissing om uit te besteden, (2) de selectie van en onderhandeling met de leveranciers, (3) het sturen van de transitie van 'zelf doen' naar 'laten doen', (4) het onderhouden van de relaties met de externe partner en (5) de evaluatie van de samenwerking. In figuur 7 worden de verschillende stappen van het uitbestedingsproces weergegeven.



Figuur 7. Fasen in het uitbestedingsproces.

Fase 1: Beslissen tot uitbesteding

- Analyseren van doelstellingen, drijfveren en risico's ('waarom'-vraag)
- Afbakening uitbestedingsactiviteiten ('wat'-vraag)
- Selecteren van vorm van uitbesteding ('hoe'-vraag)

In de eerste fase moet men zich richten op de beslissing om al dan niet uit te besteden. Centraal staat hier de 'waarom'-vraag. Waarom zouden we de 'buy'-optie boven de 'make'-optie verkiezen? Het is de vraag naar de motieven, naar de drijfveren, maar ook naar de risico's. Het komt er hierbij op aan om duidelijk de doelen aan te geven die men door uitbesteding wil bereiken en de mogelijke negatieve neveneffecten in te schatten.

Vervolgens komt de 'wat'-vraag. Wat zullen we uitbesteden en, meer specifiek, wat is de optimale graad van uitbesteding. Opteren we voor een volledige uitbesteding van bijvoorbeeld opleidingen, of valt er meer te zeggen voor 'selectieve' outsourcing? Dit is tevens een vraag naar adequate controle, namelijk naar de deelactiviteiten of stappen die in huis gehouden moeten worden om de controle over het hele proces te bewaren.

“De loonadministratie gebeurde vroeger volledig intern. Nu voert het sociaal secretariaat onze loonadministratie uit. Let wel, ik heb nog steeds een pay-officer intern, die de payroll superviseert; iemand die op maandbasis inventariseert welke veranderingen er zijn, de contacten onderhoudt met het sociaal secretariaat, de link maakt naar de boekhouding en alle verzekerings- en pensioenplannen. Bij uitbesteding bespaar je wel op personen die niets anders doen dan onderhoud van het systeem, indexaties of andere veranderingen inbrengen. Maar de echte functionele expert moet je intern houden.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

“We komen van een ‘volledige uitbesteding’ en hebben nu een ‘gedeeltelijke uitbesteding’. Gedeeltelijke uitbesteding omdat ik het belangrijk vind om steeds controle te hebben over de uitbestede activiteit. Zo kunnen we ook alles beter opvolgen. De kop (het begin, bv. selecteren van de opleiding) en de staart (het einde, bv. evaluatie van de opleiding) wil ik in eigen handen hebben.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“We hebben geleerd dat uitbesteding niet werkt als er intern niet iemand is die zich toelegt op de organisatie van die uitbesteding. Of dat het nu een HR-uitbesteding of een uitbesteding van andere activiteiten betreft, als je niet iemand in je organisatie hebt die de uitbesteding opvolgt, die een vaste contactpersoon is, dan werkt uitbesteding niet. Je moet blijven sturen en opvolgen.” (Gilbert De Grootte, HR-manager Monsanto)

Bij outsourcing moeten zowel taken als gerelateerde kwaliteitsniveaus gedefinieerd worden. De organisatie zal datgene wat ze wil uitbesteden moeten specificeren. “In order to gain value advantages, organisations must be able to understand their own business and its processes before handing them over to suppliers. They cannot successfully outsource if they do not understand the nature of their own problems” (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Kennis van de eigen activiteiten is dus van cruciaal belang.

“Het kunnen uitbesteden is eigenlijk een expertise die je ook zelf moet hebben. Je moet bepaalde competenties hebben om bepaalde zaken uit te besteden. Je moet zeker en vast weten, hoe uw business draait. Door de activiteiten die je gaat uitbesteden te kennen, kan je ook alles gemakkelijker opvolgen. Je kan daardoor immers achteraf beter nagaan of de inspanningen die zij voor u leveren, tegenover een bepaalde betaling staan en of ze opleveren wat ze moeten opleveren. En dat het dan ook gebeurt op de manier waarop dat is afgesproken.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

“Het is belangrijk bij uitbesteding dat je de activiteiten die je wil uitbesteden begrijpt. En als je ze begrijpt kan je kansen zoeken om een deel ervan uit te besteden. Probeer eerst je activiteiten zelf te kennen, zoek eerst de kritische en cruciale fasen op en ga dan pas uitbesteden. Al kan het natuurlijk zijn dat we weten waar we naartoe willen maar niet weten hoe we er naartoe moeten. Dan kunnen we uiteraard die deskundigheid inhuren. Maar globaal geldt dat naarmate je een proces zelf beter beheerst, uitbesteding ook makkelijker wordt. Dat kan een contradictie lijken maar dat is niet zo. Ik heb bijvoorbeeld heel lang zelf opleiding gegeven en ik weet waarvoor ik externen kan inschakelen, wat de gevoeligheden zijn, waar je moet op letten. Als je die competentie en kunde zelf hebt, kan je ze ook gemakkelijker uitbesteden.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

Aan het einde van deze fase zal de organisatie moeten bepalen ‘hoe’ ze zal uitbesteden: door outsourcing, door co-sourcing, door outtasking, door transitionele outsourcing, door quasi-outsourcing, etc. (cf. supra.).

Fase 2: Selectie van en onderhandeling met leveranciers

- Vastleggen van selectiecriteria
- Zoeken en analyseren van potentiële leveranciers
- Opstellen en aanbieden Request For Proposal (RFP)
- Selectie van de leverancier
- Opstellen van SLA's
- Contractonderhandelingen, opstellen en tekenen uitbestedingscontract
- Opzet transitieplan

In de tweede fase moet een aantal leveranciers worden geselecteerd die in aanmerking komen voor uitbesteding. Veel organisaties raadplegen hiervoor hun 'procurement'-afdeling, die ondersteunend kan werken in de zoektocht naar leveranciers en vaak ook over de nodige onderhandelingsvaardigheid beschikt.

"We hebben voor de uitbesteding beroep gedaan op de procurement manager. Die procurement manager heeft het proces van in het begin mee gevolgd en begeleid. Zo heeft hij ons geholpen bij het opmaken van een 'tender'. Dus eigenlijk heel het procurement-proces is begeleid. Ook het legal department heeft ons geholpen. Zij hebben al de contracten doorgenomen. Beide afdelingen hebben in heel het proces een cruciale rol gespeeld." (Gust De Wit, HR Director Nike)

De selectie van een bekwame leverancier is één van de belangrijkste factoren voor succes (Barthélemy, 2003; Kim & Chung, 2003; van Engelen, 2005). In een eerste stap moet de organisatie selectiecriteria vastleggen (Bailey et al., 2002; Coulson-Thomas, 1997; Verma & Pullman, 1998). In box 14 staan enkele belangrijke selectiecriteria.

Box 14.

Selectiecriteria

Bereidheid tot het dragen van risico
Betrokkenheid en inlevingsvermogen
Betrouwbaarheid (gegarandeerde service levels)
Competenties/Capaciteiten/Kennis
Culturele fit, vergelijkbare bedrijfscultuur (compatibiliteit)
Ervaring in de markt en de industrie
Ervaring met klant: voorkeursleverancier ('preferred suppliers')
Flexibiliteit
Financiële levensvatbaarheid
Kwaliteit van de geleverde diensten (leveren van goede service)
Prijs
Reputatie
Referenties
Vertrouwen
Vestigingsplaats

Uit de gevalstudies kwamen duidelijk vijf selectiecriteria als cruciaal naar voor: de culturele fit, de (verwachte) kwaliteit van de geleverde dienst, de betrouwbaarheid, de ervaring met de klant (jarenlange samenwerking) en het vertrouwen tussen de uitbesteder en de leverancier. Ook uit onderzoek van Gainey & Klaas (2005) naar de relatie tussen organisaties en hun opleidingsleveranciers kwam het criterium vertrouwen als belangrijk naar voor. Er moet een open en loyale relatie bestaan tussen beide partijen (Child, 2001; Logan, 2000; Zaheer et al., 1998). De prijs speelt uiteraard ook mee in de selectiebeslissing, maar is minder doorslaggevend.

“Een externe organisatie moet de mogelijkheden en beperkingen van onze organisatie begrijpen. Het kennen van de juiste geest van de organisatie, dat is heel belangrijk bij de selectie van leveranciers. Daarnaast moet de leverancier een trouwe hond zijn. Vertrouwen en kennis van de organisatiecultuur zijn voor mij van doorslaggevend belang.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“Wij sturen naar twee à drie mogelijke leveranciers een vraag om een offerte op te maken. We maken dan altijd een afweging tussen prijs en kwaliteit. Maar daarnaast zoek ik altijd een partner waarmee het klikt. Ze moeten de organisatiecultuur kennen. Bij ons moet een partner zich opstellen alsof hij deel uitmaakt van het bedrijf. Hij moet zich ook mee verantwoordelijk voelen voor het resultaat van het bedrijf. Voor ons is het belangrijk dat de leverancier mee betrokken is.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

“Als we uitbesteden dan verwachten we dat de medewerker bij de leverancier zijn werk met zijn hart doet, met de inspiratie en het engagement dat we zelf zouden vertonen. Uitbesteding is immers meer dan een technische toewijzing. Als het bij de leverancier niet van harte is, dan breekt de relatie” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“Veel hangt af van de consultant die voor je werkt. De contactpersoon van de leverancier is zeer belangrijk. We stellen ons altijd de vraag of er een 'fit' is tussen de consultant en onszelf. Voelen die zich 'Nike-fit'? Een consultant moet 'Nike-fit' zijn.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

In tweede instantie moet een inventaris gemaakt worden van potentiële leveranciers. Hiervoor zal men de markt moeten analyseren. Een adequate marktverkenning is van cruciaal belang.

“We hebben eerst een marktverkenning uitgevoerd. Niet dat we daar grote studies voor opgezet hebben. We werkten al samen met een leverancier. We hebben hun services vergeleken met wat andere consultants konden bieden, maar we hadden niet de indruk dat zij ons veel meer zouden kunnen bieden. En ook gezien de affiniteiten die er al waren ... Hun prijzen waren zeker concurrentieel. En uit de contacten bleek ook dat ze de expertise in huis hadden. Zij hebben daar dan een volumeschatting voor opgemaakt en een prijskaartje opgeplakt. Ik kan me niet herinneren dat we echt formele andere offertes gevraagd hebben, maar we hebben het aanbod wel op marktconformiteit getoetst.” (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

“Ik kijk uiteraard ook naar de markt en heb ook gesprekken met andere potentiële leveranciers, om na te gaan waar zij mee bezig zijn. Die informatie gebruik ik om onze leverancier te evalueren en bij te sturen. Ik verzamel eigenlijk marktinformatie om mijn leverancier te evalueren.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

De derde stap is het aanschrijven en grondig onderzoeken van de leveranciers. Dit kan via het opstellen van een Request For Proposal (RFP), waarin duidelijk de eisen op het vlak van te leveren service vermeld moeten worden. Deze aanvraag geeft de leverancier de nodige achtergrondinformatie over organisatie en sector. Ook zal men in deze RFP de activiteit omschrijven die men wenst uit te besteden, een gedetailleerde omschrijving geven van de specifieke taken die de leverancier dient over te nemen alsook de prestatieverwachtingen van de onderneming. Deze RFP kan best worden aangeboden aan een select groepje potentiële leveranciers. Vervolgens moeten de antwoorden van de leveranciers op deze RFP worden geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Op die basis kan de leverancier worden gekozen. Uit de gevalstudies leren we echter dat vooral het ‘netwerk’ een belangrijke rol speelt bij de selectie.

“Als wij een leverancier zoeken, dan leggen we eerst ons oor te luisteren bij andere bedrijven. Met wie werken zij samen? Wat zijn hun ervaringen? Kent de leverancier de stiel? We gaan dus eerst na wat er op de markt aanwezig is. We schrijven meestal geen echte offerteaanvraag uit. Maar je weet wel wie er marktleider is. Wij luisteren eigenlijk naar ons netwerk om te kijken wat de reputatie is van een bepaalde leverancier en wat de ervaringen leren. We leggen dan ons probleem of onze taak voor aan de leverancier en vragen hen of ze zichzelf geschikt vinden om de taak op te nemen.” (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

“We hebben eerst de verschillende werkwijzen van die leveranciers geanalyseerd. Welke service kunnen ze leveren? Welke software hebben zij? Welke rapporteringstools hebben zij? Welk netwerk hebben zij om op terug te vallen? Welke ervaringen kunnen ze voorleggen? We hebben ook een bezoek gebracht aan bedrijven die met zo’n inhouse-uitzendkantoor werken. We hebben bekeken hoe zo’n inhouse-uitzendkantoor werkt en vervolgens van dat inhouse-uitzendkantoor referenties opgevraagd. Echt een volledige screening die maanden in beslag nam.” (Gust De Wit, HR Director Nike)

Nadien wordt onderhandeld over hoe een nauwe samenwerking kan gerealiseerd worden. Omdat het management van uitbestedingsrelaties juridisch gezien een specialisme is, betrekken veel organisaties juridische adviseurs in dit proces (Lacity & Hirschheim, 1993a). Zij zijn dan verantwoordelijk voor de contractuele afhandeling. HR-managers onderhandelen meestal zelf met de leveranciers (vaak samen met een juridisch adviseur of een aankoopspecialist) (cf. supra). Vaak wordt hierbij gewezen op het belang van specificiteit, bijvoorbeeld door afspraken vast te leggen in duidelijke Service Level Agreements (SLA’s). Het opnemen van SLA’s in het contract geeft de organisatie de mogelijkheid om prestatie-eisen te stellen en een veel meer gerichte (tussentijdse) evaluatie op te bouwen. Het contract bevat verder antwoorden op wie-, wat-, waar-, wanneer-, waarom- en hoe-vragen. In box 15 staan enkele belangrijke onderdelen van het uitbestedingscontract.

Box 15.

Onderdelen van het uitbestedingscontract

Onderdelen	Omschrijving
Specificatie van de uitbestede activiteit	In het uitbestedingscontract zal de activiteit ter sprake moeten komen die zal worden uitbesteed. Deze zal eenduidig en concreet moeten worden gedefinieerd.
Service Level Agreements (SLA's)	De serviceniveaus hebben betrekking op de te verwachte prestaties van de leverancier. Het is vooral van belang deze serviceniveaus zo op te stellen dat ze duidelijk en meetbaar zijn. Deze SLA's moeten door klant en leverancier samen worden opgesteld. Zo weet de klant welke eisen hij stelt en weet de leverancier aan welke eisen hij zal moeten voldoen.
Prijsafspraken	Er zal concreet moeten worden vastgesteld welke kosten aan de uitbesteding verbonden zijn.
Overdracht personeel	Als personeel van de klant wordt overgedragen, zullen afspraken moeten gemaakt worden omtrent de overdrachtprocedure, de bekendmaking aan het personeel, de opvang van personeel bij de nieuwe werkgever en de werklocatie van het personeel.
Overdracht middelen	Ook voor de overdracht van middelen moeten afspraken gemaakt worden. Hierbij zal ook het eigendomsrecht ter sprake komen.
Het overgangsproces	De (tijds)planning en procedures voor het overgangsproces zullen moeten worden vastgelegd. Tevens moeten de personen die verantwoordelijk worden voor de transitie, expliciet vermeld worden.
Geheimhouding	Geheimhoudings- en privacy-afspraken zullen bij outsourcing vermeld moeten worden in het contract. Zo kan voorkomen worden dat de leverancier bedrijfsinformatie aan concurrenten doorspeelt.
Verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden	Om conflicten met betrekking tot schuldvragen zoveel mogelijk te voorkomen, moeten verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden duidelijk in het contract worden vermeld.
Het management van de uitbesteding	In het contract kunnen ook afspraken worden gemaakt omtrent het management van de uitbesteding. Denk ook aan het bepalen van de gebruikte communicatiekanalen.
Evaluatie- en metingsafspraken	Uitbesteding gaat best gepaard met regelmatige meting van de geleverde prestaties. Daarnaast zijn ook periodieke evaluatiegesprekken aangewezen, zodat beide partijen op de hoogte blijven van de geleverde prestaties en mekaar's perceptie.
Sancties en schadevergoedingen	Het is belangrijk om de leverancier ook in te lichten welke consequenties het nalaten van het leveren van de gewenste prestaties zal hebben. De eventuele sancties en schadevergoedingen kunnen in overleg met de leverancier worden opgesteld.
Duur van uitbesteding	In het contract zal ook de duur van de uitbesteding vermeld moeten worden. Als optimale duurtijd van een uitbestedingscontract wordt in de literatuur vaak drie jaar opgegeven: net niet te lang om nog mee te gaan in de snelle veranderingen in de technologie en net niet te kort om een goede samenwerking te creëren. Veel hangt natuurlijk af van vorm en inhoud van de uitbesteding.
Verlenging, aanpassing en opzegging	Er moet duidelijk in het contract worden vermeld welke procedures en voorwaarden er zijn met betrekking tot verlenging, aanpassing, opzegging en beëindiging (tussentijds of einde van contracttermijn of door faillissement van één van beide partijen) van het contract.

“Bij de samenwerking met het sociaal secretariaat is er een contract opgemaakt. Ze moeten immers een duidelijk basis servicepakket leveren. Het gaat om een contract van onbepaalde duur. We hebben echter twee of drie keer per jaar een terugkoppelingsgesprek. We maken dan een evaluatie van de samenwerking.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

Het opstellen van gedetailleerde contractspecificaties is een belangrijke factor bij het tot standkomen van een succesvolle uitbesteding (De Looft, 1997; Lacity & Wilcocks, 1998). Naast volledigheid is ook flexibiliteit een belangrijk contractkenmerk. Het ene mag ook niet te veel ten koste van het andere gaan. Het contract mag inderdaad niet al te strak en gedetailleerd opgesteld zijn. Er moet voldoende speelruimte blijven voor veranderingen tijdens de uitbesteding.

“Het uitbestedingscontract is eigenlijk een basiscontract. Het is een contract van onbepaalde duur maar het kan wel éézijdig worden opgezegd, met drie maanden opzeg. Dat is wel belangrijk. Het is wel zo dat er geen specifieke einddatum is, maar wel een opzegperiode. Dat is ook om onszelf te beschermen. Als de leverancier zou opzeggen moeten we ook de nodige tijd hebben om iemand anders te zoeken. Die expertise zit nu extern. Intern hebben we niemand meer die dat zou kunnen overnemen.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

“We hebben een contract met de leverancier. In dat contract staat wat ze moeten leveren, aan welke prijs, welke procedure er moet gevolgd worden, wat uiteindelijk heel het traject is dat moet doorlopen worden en de aanvang en het einde. De naam van de persoon die hier als interim HR-medewerker werkt, is niet vermeld. Er is echter duidelijk een stilzwijgende overeenkomst dat wij akkoord moeten zijn met een bepaalde persoon.” (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

“Met ons sociaal secretariaat hebben we contract. Maar van sociaal secretariaat veranderen, is niet evident. Wij hebben er ook een SLA in gespecificeerd en heel het proces en de taakverdeling in beschreven. We houden daarom ook kritische indicatoren bij. We hebben ook duidelijk aangegeven wat tegen welke datum moet gebeuren, op welke manier het moet gebeuren, de output die gerealiseerd moet worden en de criteria waar men moet aan beantwoorden. De wederzijdse verantwoordelijkheden zijn ook beschreven. Evenals de wijze waarop ze de fiches 281.10 moeten leveren. Wij aanvaarden wel een beperkte foutenmarge. Wordt die overschreden, dan is een schadevergoeding voorzien. Die sanctionering is eigenlijk louter een stok achter de deur.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

“Meestal werken wij met een contract van drie jaar, dat jaarlijks verlengbaar is, jaarlijks geëvalueerd wordt. Maar er is geen garantie op drie jaar. We schrijven altijd opzegmodaliteiten in het contract.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

Naast de inhoud van het contract is ook de mate van exclusiviteit een belangrijk aspect. Immers, wat te doen als plots een andere leverancier met een innovatief concept opduikt?

“We sluiten nooit andere expertise en samenwerkingen uit, maar ik heb ook geen enkele reden om de markt op te gaan en wat te spelen. We hebben echter nooit een exclusiviteitscontract.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

"We hebben geen exclusiviteitscontract. Het contract is opzegbaar. Een leverancier moet met resultaten over de brug komen om het contract te verdienen. Er bestaat een mogelijkheid om dat contract op te zeggen of te ontbinden als de resultaten niet worden gehaald. Dat contract is echt een boek, werkelijk alles staat daar in." (Gust De Wit, HR Director Nike)

"We hebben zeker geen exclusiviteit met onze leverancier. Je moet een leverancier alert houden. We wijzen onze preferente leverancier er wel op dat hij het contract elke dag moet verdienen. Ga er niet vanuit dat het sowieso verlengd zal worden. Je moet hen toch een beetje de hete adem laten voelen." (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

"We werken niet uitsluitend samen met één leverancier. {...} Je hebt één hofleverancier en de anderen zijn er om de prijs van de eerste te drukken." (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

Voor meer informatie over het opstellen van het uitbestedingscontract verwijzen we naar specifieke literatuur (zie ondermeer de Bruijn, 1999; De Keyser & De Vulder, 2004; Lee, 1996).

Fase 3: Transitie van 'zelf doen' naar 'laten doen'

- Transfer van activiteiten
- Overdragen van verantwoordelijkheden
- Communicatie tussen klant en leverancier

Als het contract ondertekend is, komt de organisatie in een soort overgangsfase terecht. In deze fase gaat men over tot het implementeren van de uitbesteding en de eventuele transfer van de activiteiten. De verantwoordelijkheden van de organisatie worden gedelegeerd naar de leverancier (in geval van 'substitution-based' outsourcing; cf. supra). Verschillende zaken zullen hier aandacht moeten krijgen. Allereerst zal er een planning beschikbaar moeten zijn die het hele transitieproces beschrijft. Ten tweede zullen personen moeten worden aangewezen die de transitie in goede banen moeten leiden. Voor alle betrokken partijen moeten deze personen bekend worden gemaakt. Ten derde zal er intensief gecommuniceerd moeten worden, zowel van klant naar leverancier als van leverancier naar klant.

"De overgangsfase, daar zijn we toch een paar maanden mee bezig geweest, hoor. Ik denk een maand of twee, drie. De leverancier heeft toen een draaiboek opgesteld waar de hele samenwerking in gespecificeerd werd. De leverancier heeft ook enige tijd doorgebracht in onze afdelingen om dat draaiboek op basis van die ervaringen aan te passen. Het is een heel gedetailleerd draaiboek. Die overgang was intensief maar is heel goed verlopen. En dan was het eigenlijk aan onze persoon die dat allemaal vroeger deed om heel veel contact te hebben met de consultant. Dat was eigenlijk een volledige overdracht van haar werk naar iemand anders." (Frank Pelgrims, Senior Manager/ Team Leader Human Resources Pfizer)

“Het opstarten van een outsourcing houdt eigenlijk een extra belasting in voor de organisatie. Om te beginnen, moet je uitleggen hoe dingen werken, wat je verlangt, wat de plannen zijn. Heel die overgang moet je goed voorbereiden. Je moet alles van naadje tot draadje uitleggen.” (Gilbert De Grootte, HR-manager Monsanto)

Fase 4: Managen van de uitbestedingsrelatie

- Beheren van uitbestedingsrelatie
- Overleg tussen klant en leverancier

In onderzoek wordt slechts zelden aandacht besteed aan het eigenlijke management van de uitbestedingsrelatie (Kern & Willcockx, 2000). Ring & Van de Ven (1992) en Johnson (1997) benadrukken dat het management van een deze relatie zeker zo belangrijk is als het definiëren en creëren van de relatie zelf. Het gebrek aan kennis over management van uitbestedingsrelaties wordt in onderzoek dan ook vaak aangehaald als belangrijke oorzaak van mislukking (Cook, 1999; Haris et al., 1998; Joskow, 1987).

Als een activiteit overgedragen is aan een externe leverancier, zal de organisatie een communicatieproces moeten opbouwen dat toelaat om op geregelde tijdstippen met de leverancier eventuele problemen te bespreken. In deze exploitatiefase is de uitbesteding in volle gang en zal er regelmatig goede communicatie tussen klant en leverancier moeten plaatsvinden over de voortgang van de uitbesteding. Deze meetings zijn een noodzakelijk onderdeel binnen het management van een uitbestede activiteit en garanderen een continue opvolging van het uitbestedingsproject (Bettis et al., 1992). De communicatie met en de opbouw van vertrouwen in de contactpersoon van de leverancier is eveneens van cruciaal belang.

“De communicatie met een inhouse-uitzendkantoor verloopt zeer vlot. Als ik tegen u zeg: ‘wij hebben morgen een interim nodig in een bepaalde afdeling, voor een medewerker die deze week een vroege ploeg doet en volgende week een late ploeg doet, dan is dat een lange zin’. De communicatie naar het uitzendkantoor loopt hier veel bondiger. We zeggen: ‘we hebben iemand nodig voor ploeg 1 in de 415’. Het uitzendkantoor heeft zich deze taal van het bedrijf eigen gemaakt.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

“Alles staat of valt met de consultant die daar zit. Je geeft een deel uit handen, je hoopt dat het op hetzelfde niveau blijft, maar dat werkt niet altijd. Dus daar is toch wel die controle. En werken met een externe is altijd moeilijker. Die rechtstreekse contacten zijn daarom heel erg belangrijk. Dus uitbesteding, dat vraagt toch wel wat onderhoud.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

“Het is niet alleen belangrijk dat je weet welke diensten je mag verwachten, maar ook wie ze zal leveren. Die relatie met de persoon die aan de andere kant zit, is zeer belangrijk.” (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

“Een goede contactpersoon is van cruciaal belang. Daar staat of valt de uitbesteding mee. Je moet eigenlijk één vaste contactpersoon hebben.” (Karel Colman, Directeur Personeelszaken Boerenbond)

“Bij het sociaal secretariaat is er een vast aanspreekpunt. Dat is heel belangrijk, die persoon aan de andere kant waar we altijd mee in contact staan. Het is een één-op-één relatie. Het succes van outsourcing hangt ook voor een stuk van die persoon af. Er loopt wel eens iets mis, en dan is het goed dat de relatie tussen die twee goed zit. Die one-to-one relatie is heel belangrijk.” (Gilbert De Groot, HR-manager Monsanto)

“De persoon die aan de andere kant zit, vormt één van de succesfactoren van de uitbesteding. Je hebt daar iemand nodig die weet, om het met een spreuk à la Carrefour te zeggen, ‘Bosch als klant hebben, dat moet je verdienen, elke dag’. Zit daar iemand die de klant niet wil verdienen of verzorgen, dan werkt de uitbesteding niet. Die klik moet men maken. Wie het spel zo niet meespeelt, is geen lang leven beschoren.” (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

“Je hebt niet altijd de consultant die je wil. Je kan heel tevreden zijn van een bepaald kantoor maar je kan van hetzelfde kantoor ook niet tevreden zijn en dan is dat gewoon omdat uw contactpersoon niet voldoet. Wij werken meestal met dezelfde kantoren die het bedrijf ook heel goed kennen. En dan zijn de verassingingen zo’n een beetje uitgesloten. Dan kan er ook gemakkelijker iets gestuurd worden, dat werkt ook gemakkelijker.” (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources Pfizer)

Fase 5: Evaluatie van de samenwerking

- Evaluatie van de uitbestedingsrelatie
- Heroverweging uitbestedingsrelatie

De organisatie zal tijdens de uitbesteding regelmatig moeten evalueren of de geleverde diensten conform het uitbestedingscontract worden geleverd. Volgens Kern et al. (2002) is de kans reëel dat een verschil ontstaat tussen datgene wat de leverancier bij aanvang van het contract belooft en datgene wat hij effectief levert. Er zal met andere woorden geregeld een vorm van feedback moeten verzorgd worden. Deze opvolging van de uitbestede activiteiten laat toe om tijdig in te grijpen indien er zich problemen voordoen (Bragg, 1998; Kern & Willcocks, 2002). Alexander en Young (1996a) raden ook aan om regelmatig, door middel van de techniek van ‘benchmarking’, de huidige leveranciers te vergelijken met andere leveranciers in de sector.

“Doordat wij vaste partners hadden, en dat is iets wat ik heb moeten leren, is de alertheid soms wat verminderd. Dat is geen verwijt maar een vaststelling. Als je te zeker wordt van de relatie met de persoon aan de andere kant, dan verlies je alertheid. Het is een evidentie geworden, je soigneert die wat minder, ... Ik blijf wel werken met de leveranciers van mijn voorkeur, maar ik zal daarnaast toch altijd nog een aantal andere leveranciers hebben voor de meeste zaken. Ik moet mijn voorkeurleveranciers zeer alert en wakker houden door ze voortdurend op de concurrentie te wijzen.” (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

“Wij cross-checken regelmatig bij andere leveranciers. We trachten toch voeling te houden met de markt. Zo gaan we na wat andere leveranciers bieden. We gaan na wat een gelijkwaardige dienst kost bij de andere leverancier. Onze huidige leverancier mag niet denken: ‘wij zitten in een samenwerking van exclusiviteit of we doen naar

prijzetting wat we willen'. We proberen steeds de druk op de ketel hoog te houden." (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

Op die manier kan men de prestatie-eisen aanpassen of overstappen naar een leverancier die bijvoorbeeld een betere kwaliteit aan een lagere prijs kan bieden. Een nauwgezette opvolging van de uitbestede activiteiten laat toe om tijdig in te grijpen indien er zich problemen voordoen. Jaarlijks kunnen de prestaties van de leverancier beoordeeld worden en afgezet worden tegen de vooraf opgestelde criteria en doelstellingen.

"We zitten twee keer per jaar formeel samen om onze leverancier te evalueren. Halfweg het jaar ongeveer zitten we samen om te kijken of de afspraken nageleefd zijn. Op het einde van het jaar gebeurt er ook een evaluatie van de interim HR-medewerker, maar dan met haar bazen erbij. En daarnaast zitten we in de loop van het jaar, elke dag feitelijk, samen om te kijken of de samenwerking goed loopt. Het is zoals bij medewerkers. Het is niet zo dat we eerst twee jaar werken en dan evalueren. We geven eigenlijk constante feedback." (Matthieu Vanhove, Personeelsdirecteur CERA)

"Tot vorig jaar evalueerden wij die samenwerking elke maand. Wij houden cijfers bij in een balanced scorecard met twee criteria. Een eerste is: hoeveel fouten zijn er gebeurd en welke klachten hebben we binnengekregen die we kunnen toewijzen aan de leverancier. Voor iedereen een foute loonbon opmaken is natuurlijk van een andere orde dan voor enkele werknemers vervoerskosten vergeten te verrekenen. De grootte van de fout speelt dus ook mee. Dat is het tweede criterium, namelijk hoeveel mensen hebben dit jaar een nadelig gevolg ondervonden bij hun loonbon of bij andere sociale documenten die zij afleverden. We vinden dat dit de grens van 50 per maand niet mag overschrijden. Dat is berekend op het percentage van 2 à 3%. Dat aantal is aanvaardbaar." (Chris Parmentier, Personeelsverantwoordelijke AVEVE)

"De evaluatie van de leverancier is bij ons overbodig geworden. Dat is een routinezaak geworden. Wij horen elkaar in geval van problemen of als er iets nieuws op stapel staat. In het begin van de outsourcing zijn er uiteraard regelmatig opvolgingsvergaderingen: waar staan we, welke zijn de fouten. Maar op een bepaald moment schakel je over naar routine." (Gilbert De Groote, HR-manager Monsanto)

"De evaluatie is ook niet echt formeel. Als er ergens iets misloopt, dan staat de verantwoordelijke van de leverancier hier binnen de 24u op mijn bureau of bij één van mijn medewerkers. Als er iets fout loopt, wordt dat meteen gecommuniceerd en die communicatie is erg belangrijk." (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

Als het uitbestedingscontract afloopt, kan de klant verschillende vervolgstappen nemen. De klant kan een nieuw uitbestedingscontract opstellen en met dezelfde leverancier verdergaan. Ook kan een andere leverancier gezocht worden die de uitbesteding op zich zal nemen. Tenslotte kan de klant ook datgene wat is uitbesteed weer binnenshuis nemen ('backsourcing').

Epiloog.

Enkele vuistregels bij uitbesteding

Om deze brochure te besluiten, laten we de mensen uit de praktijk voor een laatste keer aan het woord. Ze geven enkele vuistregels en mogelijke succesfactoren (zie box 16). Deze kunnen als leidraad dienen bij uitbesteding. We hebben ze gegroepeerd per thema.

Box 16.

De wijze raad van,...

Uitspraak	Omschrijving
"Weet wat je uitbesteedt. Laat anderen niet uitvoeren wat je zelf niet begrijpt"	<ul style="list-style-type: none"> - Analyseer grondig de huidige HR-situatie. - Zorg voor een heldere omschrijving van de scope van outsourcing. - Probeer de activiteiten die je wil uitbesteden eerst intern te stroomlijnen. - Leg vast welke HR-activiteiten uitbesteed moeten worden en welke niet. - Enkel activiteiten die niet tot de kerncompetenties behoren, kunnen veilig worden uitbesteed.
"Leg zo specifiek mogelijk vast wat je wil bereiken met uitbesteding"	<ul style="list-style-type: none"> - Maak realistische doelstellingen en verwachtingen. - Leg vast welke prestatieniveaus je van uitbesteding verwacht.
"Laat het doel van kostenreductie niet de bovenhand halen. Het is belangrijk, maar tegelijk van tweede orde"	<ul style="list-style-type: none"> - Uitbesteding gaat over goede service bieden en minder over kostenreductie. Kostenreductie is mooi meegenomen maar nooit de eerste drijfveer. - Vaak kost de transitie naar een leverancier op de korte termijn meer. Bij uitbesteding gaat het er vooral om een dienst te leveren van een hogere kwaliteit dan de organisatie zelf zou kunnen waarborgen.
"Bijna alle uitbestedingsrelaties kosten in de beginperiode beduidend meer dan het zelf uitvoeren van de activiteit"	<ul style="list-style-type: none"> - De verborgen kosten (zoek-, contract- en managementkosten) kunnen de leefbaarheid van uitbesteding bedreigen.
"Uitbesteding betekent niet dat je verlost bent van de activiteit, wel integendeel"	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg dat je steeds controle kan blijven uitoefenen en probeer de kop (het begin) en de staart (het einde) van de activiteiten in eigen handen te houden. - Uitbesteding betekent niet zo maar het volledig overhevelen van de verantwoordelijkheden naar de leverancier, maar een leverancier op de korte termijn zorgen dat die functie kan uitgevoerd door gebruik te maken van een leverancier. - Besteed de uitvoering van een functie uit, maar nooit de verantwoordelijkheid ervoor.
"Het kiezen van de juiste leverancier is heel belangrijk"	<ul style="list-style-type: none"> - Men moet op zoek gaan naar een leverancier die in staat is up-to-date oplossingen aan te bieden en te vertrouwen zijn. - Weeg alle kosten en baten af en selecteer die leverancier die het best bij de behoeften en de werking van de organisatie past. - Focus niet louter op de prijs bij onderhandelingen. De 'culture fit' is minstens zo belangrijk. De leverancier moet immers bij de werking van de organisatie passen, moet bij de organisatiecultuur passen en moet zich voldoende kunnen inleven in de specificiteit van de organisatie. - Betrouwbaarheid, inlevingsvermogen in cultuur en eigenheid van de organisatie en prijs/kwaliteit-verhouding zijn de basiscriteria om een leverancier te kiezen.
"Een culturele fit is noodzakelijk"	<ul style="list-style-type: none"> - De leverancier moet zich kunnen inleven in de cultuur van de organisatie (culturele overeenstemming is noodzakelijk).
"De uitbestedingsrelatie staat of valt met de persoon aan de andere kant"	<ul style="list-style-type: none"> - De contactpersoon van de leverancier is zeer belangrijk. - Zorg ervoor dat er zowel bij de klant als bij de leverancier een 'single point of contact' is.

Box 16.

De wijze raad van,... (vervolg)

Nooit uitbesteed	Beschrijving
"Het contract moet een erg actief benut instrument zijn, tijdens de hele looptijd van de uitbesteding"	<ul style="list-style-type: none"> - Goede contracten hebben vier kenmerken: ze zijn precies, volledig, gebalanceerd en flexibel. - Het einde van het uitbestedingscontract moet van bij het begin gepland worden. - In elk uitbestedingscontract moet gedetailleerd beschreven staan welke de verantwoordelijkheden zijn van beide partijen, welke SLA's worden verwacht, wat het zal kosten, hoe het geëvalueerd wordt en wat er moet gebeuren als één van beide partijen de afspraken niet nakomt.
"Al heb je het beste contract ter wereld, als je de uitbesteding niet dag in dag uit aanstuurt, heb je er niets aan"	<ul style="list-style-type: none"> - Een actief management van de relatie met de leverancier is noodzakelijk. - Mislukking in outsourcing wordt zelden veroorzaakt door incompetentie. Een slecht relatie-management veroorzaakt eerder de mismatch tussen resultaten en verwachtingen. - Vertrouwen en openheid zijn sleutelwoorden in een goede relatie met de externe leverancier.
"Investeer in een zeer regelmatige communicatie met de leverancier"	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmatig overleg en feedback (formeel en informeel) inlassen met de leverancier is noodzakelijk om problemen te bespreken en kort op de bal te spelen.
"De partner moet het gevoel hebben dat hij je steeds opnieuw moet verdienen. Hij mag niet 'inslapen'"	<ul style="list-style-type: none"> - Zonder voortdurende concurrentiedruk zal de prestatie van de leverancier dalen. - De deur naar andere leveranciers moet altijd open blijven staan. Je moet de concurrentie scherp houden. - Marktvergelijkingen en benchmarks kunnen hierbij helpen. - Het opstellen van opstapclausules in het contract en het vermijden van exclusiviteit kunnen er eveneens voor zorgen dat leveranciers 'wakker' en concurrentieel blijven.
"Evalueer regelmatig de prestaties van de leverancier"	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueren is belangrijk voor de verdere samenwerking. - Het kan gaan om formele maar ook om informele evaluatie.

Om af te sluiten nog een uitspraak van een HR-manager. Deze HR-manager stelt dat als je goed aan uitbesteding doet, de interne klanten van HR daar zelfs niets van merken. Dat moet ons inziens ook het streefdoel zijn bij het management van uitbestedingsrelaties. Vooral de werknemers mogen niet voelen dat er iets veranderd is, tenzij natuurlijk de kwaliteitsverbetering.

"Je moet natuurlijk wel verstandig uitbesteden. Als je uitbesteedt op een onverstandige manier of met een slechte partner dan ben je meer bezig met de zaken recht te trekken. Eigenlijk moet uitbesteding op een zodanige manier gebeuren dat uw service naar uw interne klanten onveranderd blijft. Voor een groot gedeelte ben je als HR immers een interne service-verlenende afdeling. Uw interne klanten mogen bij wijze van spreken niet merken dat je uitbesteedt. Als hier morgen een nieuwe afdelingverantwoordelijk e komt en we vertellen die man niet dat onze consultant iemand extern is, maar we zeggen dat het een medewerker van onze HR-afdeling is, dan zal je toch een goede kans hebben dat het een jaar duurt voor die man dat doorheeft. Hetzelfde met het interim-gebeuren. Ik ben er bijna zeker van dat er beneden ploegbazen rondlopen die niet weten dat de medewerkster van het inhouse-uitzendkantoor eigenlijk geen Bosch medewerkster is, maar voor het uitzendkantoor werkt. En zijn heel wat mensen op de vloer en bij leidinggevenden die dus niet weten dat dat eigenlijk een extern iemand is." (Jan Van Den Houte, HR-Director Robert Bosch Productie)

Literatuurlijst

- 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.
- Alexander, M. & Young, D. (1996a). Strategic outsourcing. *Long Range Planning*, 29(1): 116-119.
- Alexander, M. & Young, D. (1996b). Outsourcing: where's the value? *Long Range Planning*, 29(5): 728-730.
- Alvares, K. M. (1997). The business of human resources. *Human Resource Management*, 36(1): 9-17.
- Aubert, B. A., Patry, M. & Rivard, S. (1998). Assessing the risk of IT outsourcing, Working paper 98s-16, May. Montréal: CIRANO.
- Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000). Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Redefines Competitive Strategy and Structure. *European Management Journal*, 18(3): 285-295.
- Bailey, W., Masson, R. & Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(2): 83-95.
- Banham, R. (2002). The HR outsourcing supernova. *HRO Today*, <http://www.hrotoday.com> (28/09/2005).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42(3): 60-69.
- Barthelemy, J. & Geyer, D. (2001). IT Outsourcing: Evidence from France and Germany. *European Management Journal*, 19(2): 195-202.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2): 87-100.
- Bates, S. (2003). Report: HR Outsourcing will explode, *HR Magazine*, 48(12): 38.
- Beaman, K. V. (2004). *Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing*. Austin TX: IHRIM Press.
- 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.

- Blumberg, D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8(1): 5-18.
- Borg, H. (2003). *Outsourcing of Human Resources*. The Pause Scholarship Foundation, Personnel Management Abroad by University Studies and Experience.
- Bragg, S. M. (1998). *Outsourcing: A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract and 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.
- Carig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century - lessons from a high flying airline. *Human Resource Management*, 36(2): 277-289.
- Chaudhury, A., Nam, K. & Rao, H. R. (1995). Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 12(2): 131-159.
- Child, J. (2000). Trust – The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4): 274-288.
- Ching, C., Holsapple, C. W. & Whinston A. B. (1996). Toward IT support for coordination in network organizations. *Information & Management*, 30(4): 179-199.
- Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3): 38-50.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resource Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*. New York: American Academy Association.
- Coulson-Thomas, C. (1997). *Winning Major Bids: The Critical Success Factors*. Bedford: Policy Publications.
- Csoko, L. S. (1995). *Rethinking Human Resources: A Research Report*, Report No. 1124-95-RR. Washington DC: The Conference Board.
- Dasborough, M. & Sue-chan, C. (2002). The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(3): 306-321.
- 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.
- Davidson G. K. (2005). Emerging trends and early lessons in public-sector HR outsourcing. *Employment Relations Today*, 31(4): 31-37.
- de Bruijn, J. (1999). *Uitbesteding*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- De Keyser, S & De Vulder, K. (2004). *Strategische outsourcing: een analyse van de contractuele aanpak*. Mechelen: Kluwer.

- Delmotte J., Van Hootegeem, G. & Dejonckheere, J. (2000). Hoe werven bedrijven in België in 2000? Leuven/Brussel: Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven)/UPEDI (Federatie van uitzendbureaus).
- Delmotte, J. & Sels, L. (2004). HR-outsourcing: kans of bedreiging? *Tijdschrift voor HRM*, 7(4): 31-56.
- De Looft, L. (1997). *Information systems outsourcing decision making: a managerial approach*. London: IDEA Group Publishing.
- 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.
- Dickmann, M., & Tyson, S. (2005). Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review*, 34(4): 451-467.
- Dijkstra, J. H., Baarda, P. R. & Evers, G. H. M. (2003). *Werken met de HR scorecard*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- DiRomualdo, A. & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent in IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 39(4): 67-80.
- Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K. & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far? *The McKinsey Quarterly*, 37(4): 25-37.
- Domberger, S. & Jensen, P. H. (1997). Contracting out by the public sector: theory, evidence, prospects. *Oxford Review of Economic Policy* 13(4), 67-78.
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford: Oxford University Press.
- Earl, M. J. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3): 26-32.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- 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.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. & Monippallil, M. (1998). Outsourcing to gain a competitive advantage. *Industrial Management*, 40(3): 20-24.
- Embleton, P. R. & Wright P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3): 94-106
- Erridge, A. (1995). *Managing purchasing: sourcing and contracting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fink, D. (1994). A Security Framework for Information Systems Outsourcing. *Information Management & Computer Security*, 2(4): 3-8.
- Finlay, P. N. & King, R. M. (1999). IT outsourcing: a research framework. *International Journal of Technology Management*, 17(1-2): 109-128.

- Forrier, A. & Sels, L. (2004). De opleidingsinspanningen van bedrijven uit het ANPCB (2002-2003). Brussel: Cevora.
- Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2002). Outsourcing the Training Function: Results From the Field. *Human Resource Planning*, 15(1): 16-22.
- Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2): 207-229.
- Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2005). Outsourcing relationships between firms and their training providers: The role of trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 7-25.
- Galanaki, E. A.-E. & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4): 382-396.
- 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.
- Gross, H. (1966). Make or buy decisions in growing firms. *The Accounting Review*, 41(4): 745-753.
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, T. C. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*, 27(1): 33-44.
- Gupta, U. G. & Gupta, A. (1992). Outsourcing the IS function: is it necessary for your organization? *Information Systems Management*, 9(3): 44-60.
- Gupta, M. & Zhender, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. *Production and Inventory Management Journal*, 35(3): 70-76.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business 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.
- Hayes, D. C., Hunto, J. E. & Reck, J. L. (2000). Information systems outsourcing announcements: investigating the impact on market value of contract-granting firms. *Journal of Information Systems*, 14(2): 109-126.
- Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, 11(4): 183-193.
- Hendry, J. (1995). Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13(2), 218-229.
- Hoogeveen, D. (1994). *De praktijk van outsourcing*. Deventer: Kluwer.
- 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.
- Joskow, P. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal markets. *American Economic Review*, 77(1): 168-185.
- Jurison, J. (1995). The role of risk and return in information technology outsourcing decisions. *Journal of Information Technology*, 10(4): 239-248.
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review, outsourcing: a paradigm shift. *The Journal of Management Development*, 9(8): 670-728.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2): 189-198.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003). Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations. *Knowledge and Process Management*, 10(1): 60-71.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2): 183-204.
- Kanter, R. M. (2003). Foreword. In M. Efron, Gandossy, R. & Goldsmith, M. (Eds.), *Human resources in the 21st 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.
- Kennedy, J. F., Holt, D. T., Ward, M. A. & Rehg, M. T. (2002). The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. *Human Resource Planning*, 25(1): 23-31.
- Kern, T. & Willcocks, L. (2000). Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4): 321-350
- Kern, T. & Willcocks, L. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1): 3-19.

- Kern, T., Willcocks, L. P. & van Heck, E. (2002). The winner's curse in IT outsourcing: strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review*, 44(2): 47-69.
- Kim, S. & Chung, Y. (2003). Critical Success Factors for IT Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 43(4): 81-90.
- Klaas, B. S., McClendon, J. A. & 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.
- Klaas, B. S. (2003). Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(1): 43-61.
- Klepper, R. & Jones, W. O. (1998). *Outsourcing information technology, systems and services*. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotabe, M. M. & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: a case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3): 383-408.
- Laabs, J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*, 72(10): 51-60.
- Laabs, J. (1998). The dark side of outsourcing. *Workforce*, 77(9): 42-47.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993a). *Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities*. New York: John Wiley & Sons.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993b). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1): 73-86.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993c). Implementing Information Systems Outsourcing: Key Issues and Experiences of an Early Adopter. *Journal of General Management*, 19(1): 17-31.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon*. New York: John Wiley & Sons.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P. & Feeny, D. F. (1995). IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review*, 73(3): 84-93.
- Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*, 22(3): 363-408.
- Lam, T. & Ham, M. X. J. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. *Hospitality Management*, 24(1): 41-56.
- Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: the primer. *Management Decision*, 37(4): 310-316.

- 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. & Mohrman, S. A. (2003a). HR as strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3): 15-29.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003b). *Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press.
- Lawler, E. E., Ulrich, D., Fitz-Enz, J. & Maden, J. C. (2004). *Human Resources Business Process Outsourcing. Transforming how HR gets its work done*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M. K. O. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(1): 15-20.
- Lei, D. & Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBO's on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21(5): 835-859.
- 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.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M. & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2): 139-159.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2): 37-47.
- Logan, M. S. (2000). Using agency theory to design successful outsourcing relationships. *International Journal of Logistics Management*, 11(2): 21-32.
- Logan, M. S., Faught, K. & Ganster, D. C. (2004). Outsourcing a satisfied and committed workforce: a trucking industry case study. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1): 147-162.
- Loh, L. & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(1): 7-24.
- Lonsdale, C. & Cox, A. (1998). *Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques*. London: Earlsgate Press.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4): 176-183.
- Maltz, A. B. & Ellram, L. M. (1997). Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decisions. *Journal of Business Logistics*, 18(1): 45-66.
- Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: a strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*, 19(1): 39-42.

- Martinsons, M. G. (1993). Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*, 26(3): 18-25.
- Maurer, R. & Mobley, N. (1998). Outsourcing: is it the HR department of the future? *HR Focus*, 75(11): 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.
- McIvor, R. (2005). *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2): 261-279.
- Mohrman, S., Lawler, E. & McMahan, G. (1995). *New directions for the human resource organization*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Murray, J. Y. & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9): 791-809.
- Mylott, T. R. (1995). *Computer outsourcing: managing the transfer of information systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nelson, A., Cooper, C. L. & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68(1): 57-71.
- Palvia, P. C. (1995). A Dialectic View of Information Systems Outsourcing: Pros and Cons. *Information & Management*, 29(5): 265-275.
- Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P. & Lacombe, M. (1999). *Why Firms Outsource Their Human Resources Activities: An Empirical Analysis*. Scientific series (CIRANO); 99s-27. Montréal: Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).
- Pearlson, K. E. (2001). *Managing and using information systems: a strategic approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Poppo, L. & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based and Measurement Explanation for Make-or-Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, 19(9): 853-877.
- Power, M., Bonifazi, C., & Desouza, K. C. (2004). The ten outsourcing traps to avoid. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 37-42.
- 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. (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4): 43-55.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Ruël, H., Bondarouk, T. & Looise, J. K. (2004). *E-HRM: Innovation or Irritation. An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies*. Utrecht: Lemma Publishers.
- Saunders, C., Gebelt, M. & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2): 63-79.
- Scott-Jackson, W., Newham, T. & Gurney, M. (2005). *HR Outsourcing: the key decisions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.
- Shelgren, D. (2004). Why HR outsourcing continues to expand. *Employment Relations Today*, 31(2): 47-53.
- Shrivastava, S., & Shaw, J. B. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42(3): 201-222.
- Siegel, G. B. (2000). Outsourcing Personnel Functions. *Public Personnel Management*, 29(2): 225-236.
- Smith, M. A., Mitra, S. & Narasimhan, S. (1998). Information Systems Outsourcing: A Study of Pre-event Firm Characteristics. *Journal of Management of Information Systems*, 15(2): 61-93.
- Snell, S. A., Pedigo, P. R. & Krawiec, G. M. (1995). Managing the impact of information technology on human resource management. In Ferris, G. R., Rosen, S. D. & Barnum, D. T. (Eds.), *Handbook of human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Spencer, L.M. (1995), *Reengineering Human Resources*. New York: John Wiley & Sons.
- Stacey, M. (1998). Outsourcing: how organizations need to prepare in order to realise the full potential benefits. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 76(5): 14-16.
- 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.
- Torros-Coronas, T. & Arias-Olivia, M. (2004). *E-Human Resource Management: managing knowledge and people*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van den Bos, M. & Methorst, W. (2004). E-HRM: HRM ondersteund door ICT. In Pauwe, J. & Van Breukelen, J. (Eds.), *Personeelsmanagement in bedrijf: een bijdrage aan het beter presteren van individu en organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- van Engelen, E. S. (2005). *Outsourcing. Lokaal kostenbeheer, globale levering*. Pijnacker: Pearson Education.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6): 98-107.
- Verma, R. & Pullman, M. E. (1998). An Analysis of the Supplier Selection Process. *International Journal of Management Science*, 26(6): 739-750.
- Walker, G. & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 373-391.
- Weatherly, L. A. (2005). HR outsourcing: Reaping Strategic Value for Your Organization, Society for Human Resource Management, http://www.shrm.org/research/quarterly/2005/0805RQuart_essay.asp (28/09/2005).
- 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.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C. & Fitzgerald, G. (1995). Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues. *International Journal of Information Management*, 15(5): 333-351.
- Willcocks, L. P. & Lacity, M. C. (1998). *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.
- Wright, P. M. & Dyer, L. (2000). *People in the E-Business: New Challenges, New Solutions*. Working Paper 00-11. New York: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
- Yang, C. & Huang, J. B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3): 225-239.
- Yeung, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17(3): 1-16.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2): 141-159.

In het HR-discours bestaan twee contrasterende visies op HR-outsourcing. Een eerste visie stelt dat HR-outsourcing vooral kansen creëert. Zo zou uitbesteding er voor kunnen zorgen dat de HR-functie bevrijd wordt van de eerder transactionele en operationele HR-activiteiten en tijd en middelen kan vrijmaken voor een meer proactieve en strategische rol. Een tweede visie is wat minder optimistisch en ziet uitbesteding vooral als 'HR cost cutter'. Uitbesteding wordt dan in één adem genoemd met downsizing of de afbouw van ondersteunende functies die op het eerste zicht weinig directe toegevoegde waarde creëren. Dit is de visie die in de HR doemscenario's overheerst en uitbesteding als bedreiging ziet.

In deze brochure toetsen we de retoriek over HR-outsourcing aan de realiteit. We duiden de kansen en bedreigingen met wat meer precisie. We steunen daarbij op diepgaande gevalstudies, een uitgebreide literatuuranalyse en empirisch onderzoek bij in België gevestigde bedrijven (PASO Flanders).



Jeroen Delmotte



JEROEN DELMOTTE is arbeidssocioloog (K.U.Leuven). Hij startte zijn loopbaan aan het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA). Daar voerde hij onderzoek uit naar het wervings- en selectiegedrag van bedrijven, de arbeidsmarktcrachte en het personeelsbeleid in KMO's. Sinds februari 2003 is hij als onderzoeker werkzaam binnen het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (K.U.Leuven). Hij bereidt momenteel een doctoraal proefschrift voor over de meting van HR-customer satisfaction.

LUC SELS is gewoon hoogleraar en vice-decaan van de Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (K.U.Leuven). Met zijn Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie focust hij op tal van thema's, zoals de organisatie van de HR-functie, het terugverdieneffect van investeringen in HRM, de rol van loopbaanbegeleiding in het streven naar employability, de versterking van (corporate) entrepreneurship en trends in strategisch belonen. In 2002-2003 kreeg hij de Francqui-leerstoel aan de Universiteit Antwerpen (Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen).



Luc Sels

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven | Naamsestraat 69 | 3000 Leuven
www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

Federgon | Havenlaan 86C bus 302 | 1000 Brussel | Tel. 02 203 38 03
www.federgon.be

federgon
FEDERATIE VAN PARTNERS VOOR WERK