



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### **Masterthesis**

***Diversiteitsmanagement in de context van in-house outsourcing: diepte gevalstudie van een vleesverwerkend productiebedrijf***

### **Rani Vanderstegen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Patrizia ZANONI

### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Anne THEUNISSEN



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2017**  
**2018**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

***Diversiteitsmanagement in de context van in-house outsourcing: diepte gevalstudie van een vleesverwerkend productiebedrijf***

### **Rani Vanderstegen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Patrizia ZANONI

### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Anne THEUNISSEN



## Woord vooraf

Deze masterthesis is het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap.

Om deze masterthesis tot een goed einde te brengen, kon ik onder andere rekenen op de kennis en hulp van zowel mijn promotor als mijn begeleider. Graag wil ik dan ook mijn promotor, Prof. dr. Patrizia Zanoni, bedanken voor het ter beschikking stellen van dit interessante onderwerp en haar kritische houding die ervoor heeft gezorgd dat ik deze thesis naar een hoger niveau kon brengen.

Daarnaast wil ik ook mijn begeleider Anne Theunissen bedanken. Zij stond altijd klaar voor mij wanneer dat nodig was. Wanneer ik vragen had of tegen problemen aanliep, kon ik altijd bij haar terecht. Door haar enthousiasme en goede ideeën motiveerde ze mij om steeds weer mijn uiterste best te doen.

Ook wil ik GevoPro en de Roemeense onderaanneming bedanken voor de kostbare tijd die ze hebben vrijgemaakt om mee te werken aan het onderzoek. Zonder hun medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Verder wil ik ook nog Sabine Heulsen bedanken voor het transcriberen van de interviews en Anca Barbita voor het tolken tijdens de interviews met de medewerkers van de Roemeense onderaanneming.

Ten slotte wil ik nog mijn zus Yanni bedanken voor het luisterend oor en de steun tijdens het hele proces en voor het nalezen van deze masterthesis.



## Samenvatting

Outsourcing is een samenwerkingsvorm die op korte tijd enorm populair is geworden en in de nabije toekomst nog veel populairder zal worden (Ernst & Young, 2013). Een van de belangrijkste redenen voor ondernemingen om te kiezen voor outsourcing, is de mogelijkheid om kosten te besparen (Flecker, 2009). Vandaar dat ondernemingen soms ook opteren voor het uitbesteden van activiteiten aan onderaannemingen die in het buitenland gevestigd zijn en buitenlandse werknemers tewerkstellen. Wanneer deze buitenlandse werknemers tewerkgesteld worden in de gebouwen van de onderneming zelf, is er sprake van in-house outsourcing. Dit creëert een enorme diversiteit op de werkvloer van de onderneming wat, naast de uitdagingen die ontstaan ten gevolge van outsourcing zelf, nog extra uitdagingen met zich meebrengt.

De huidige academische literatuur rond outsourcing en fragmentering bespreekt de verschillende keuzes die een onderneming moet maken met betrekking tot outsourcing. Ook de redenen waarom ondernemingen kiezen voor outsourcing en de verschillende uitdagingen die daarbij komen kijken komen aan bod. Daarnaast wordt er ook aandacht geschonken aan de relatie die een onderneming opbouwt met de onderaanneming waaraan de bedrijfsactiviteit uitbesteed wordt. Echter heeft de huidige literatuur geen oog voor de rol die diversiteit speelt in een outsourcingrelatie en de uitdagingen die dat met zich meebrengt.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om te onderzoeken hoe ondernemingen omgaan met de uitdagingen die komen kijken bij het binnenshuis uitbesteden van een bedrijfsactiviteit aan onderaannemingen die buitenlandse werknemers tewerkstellen. Voor dit onderzoek werd er gekozen voor een enkelvoudige gevalstudie. De case is een productiebedrijf gespecialiseerd in de bereiding van gevogelte dat zijn volledige productieproces uitbesteed aan drie buitenlandse onderaannemingen. In totaal werden er achttien semigestructureerde interviews afgenomen met een aantal vaste werknemers van de onderneming en een aantal werknemers van een van de onderaannemingen. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Hoe gaat een vleesverwerkende KMO om met de uitdagingen die gepaard gaan met het in-house uitbesteden van zijn productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten?

Uit het onderzoek blijkt dat de onderneming te maken krijgt met drie grote uitdagingen. De belangrijkste uitdaging is de taalbarrière die duidelijk merkbaar is op de werkvloer. Daarnaast verliest de onderneming de controle over het productieproces en ook het garanderen van de kwaliteit van de producten blijft een uitdaging. Om met deze uitdagingen om te gaan, heeft de onderneming een heel aantal praktijken doorgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn het veranderen van de voertaal naar het Engels, het gebruik van visuele hulpmiddelen en het coördineren van het volledige productieproces. Daarnaast voorziet de onderneming ook opleidingen voor de werknemers van de onderaannemingen en doen ze er alles aan om de beste werknemers te behouden. Het onderzoek toont aan dat ondernemingen rekening moeten houden met de bijkomende moeilijkheden omtrent diversiteit wanneer ze overwegen een bedrijfsactiviteit binnenshuis uit te besteden aan onderaannemingen die buitenlandse werknemers tewerkstellen. De literatuur rond outsourcing en fragmentering moet voortaan het element diversiteit betrekken in de discussie.



# Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	1
Samenvatting .....	3
Inhoudsopgave .....	5
1 Inleiding .....	7
2 Literatuurstudie .....	11
2.1 Outsourcing .....	11
2.1.1 Keuzes met betrekking tot outsourcing .....	11
2.1.2 Redenen voor ondernemingen om te kiezen voor outsourcing .....	13
2.1.3 Uitdagingen die gepaard gaan met outsourcing .....	14
2.2 Gefragmenteerde arbeidsrelaties .....	15
2.3 Diversiteit en diversiteitsmanagement .....	19
2.3.1 Diversiteitsmanagement .....	19
2.3.2 Faultlines .....	20
2.3.3 Werkethiek en kwetsbare positie van werknemers met een migratieachtergrond .....	20
3 Methodologie .....	23
3.1.1 De gevalstudie: GevoPro .....	23
3.1.2 Data: Semigestructureerde interviews .....	25
4 Resultaten .....	29
4.1 Praktijken in verband met de taal .....	29
4.1.1 Engels als voertaal .....	29
4.1.2 Vaker herhalen .....	30
4.1.3 Lichaamstaal .....	31
4.1.4 Visuele hulpmiddelen .....	31
4.1.5 Vertalen .....	33
4.1.6 Tolk .....	33
4.2 Praktijken om enige controle te behouden over het productieproces .....	34
4.2.1 Afspraken met de onderaannemingen .....	35
4.2.2 Taakverdeling en data-analyse .....	36
4.2.3 Coördinatie .....	36
4.2.4 Toezicht .....	37
4.3 Praktijken om de kwaliteit van de producten te verzekeren .....	39
4.3.1 Screening van de onderaannemingen .....	39
4.3.2 Opleiding .....	40
4.3.3 Testen .....	41
4.3.4 Behouden van het personeel .....	41
5 Discussie .....	45
6 Conclusie .....	51
Literatuurlijst .....	53
Bijlagen .....	59





# 1 Inleiding

'Sorry, uw job gaat naar India.' is de titel van een artikel in Knack (Raspoet, 2016) en een zin die Belgische werknemers regelmatig te horen krijgen. Zij verliezen hun job doordat hun werk naar het buitenland verhuist aangezien arbeid daar goedkoper is (el Mabrouk, 2017; Raspoet, 2016). Outsourcing is een fenomeen dat in de laatste decennia ondernemingen fundamenteel veranderd heeft. Ondernemingen zijn vandaag de dag niet meer zo duidelijk afgelijnd zoals dat vroeger het geval was, steeds vaker werken ondernemingen samen met andere ondernemingen. Dit is onder andere het gevolg van de globalisering en de technologische ontwikkeling die steeds versnelt. De globalisering heeft ervoor gezorgd dat ondernemingen zich moeten aanpassen om competitief te blijven. Ze moeten flexibel zijn, snel reageren, kwaliteit produceren tegen een lage prijs en betrouwbaar zijn. Om dit te bereiken focussen ze zich op die activiteiten waarin zij beter zijn dan de concurrentie (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015).

Ondernemingen voelen zich door de toenemende concurrentiedruk genoodzaakt om relaties op te bouwen met andere ondernemingen om zo kosten te kunnen besparen en concurrentieel te kunnen blijven (Barnes, Raynor & Bacchus, 2012). Daarnaast krijgen ondernemingen toegang tot kennis en vaardigheden waarover ze zelf niet beschikken (Cao & Zhang, 2011) en bevordert het samenwerken met andere ondernemingen het innovatievermogen (Miozzo, Desyllas, Lee & Miles, 2016).

Een vorm van samenwerken die op korte tijd enorm populair is geworden, is outsourcing. Uit een onderzoek van Ernst & Young met betrekking tot outsourcing in Europa blijkt dat men verwacht dat de outsourcingmarkt de komende jaren nog volop gaat groeien (Ernst & Young, 2013). Outsourcing betekent dat een onderneming een of meerdere van zijn bedrijfsactiviteiten uitbesteed aan een andere onderneming (Lacity, Khan, Yan & Willcocks, 2010). Wanneer een onderneming overweegt om een activiteit uit te besteden, zullen ze een aantal keuzes moeten maken. In de eerste plaats moeten ze beslissen of ze de activiteit zelf willen uitoefenen of aan een externe partij overlaten. De belangrijkste reden waarom een onderneming zou kiezen voor outsourcing is dat men op die manier kan besparen op de kosten die ze maken (Flecker, 2009). Daarnaast moet de onderneming beslissen welke activiteiten worden uitbesteed en welke onderneming daarvoor in aanmerking komt. Deze onderneming kan gevestigd zijn binnen de nationale grenzen maar ook ver daarbuiten (Chakrabarty, 2006).

Bovendien hebben ondernemingen ook de mogelijkheid om de bedrijfsactiviteit binnen de muren van de onderneming uit te besteden. Dit wordt in-house outsourcing of under-the-same-roof outsourcing genoemd (Bonazzi & Antonelli, 2003). Het komt regelmatig voor dat ondernemingen bedrijfsactiviteiten uitbesteden aan onderaannemingen die werknemers detacheren vanuit het buitenland. De gedetacheerde werknemers komen in de onderneming werken en voeren daar de uitbestede activiteiten uit onder leiding van de onderaanneming (Wagner & Lillie, 2015). Dit creëert een grote diversiteit op de werkvloer van de onderneming, niet enkel op vlak van nationaliteit maar ook op vlak van de contracten waaronder de werknemers tewerkgesteld zijn en de werkgevers waaraan ze verantwoording moeten afleggen.

Ondanks de voordelen die outsourcing met zich meebrengt, zorgt de verwevenheid van ondernemingen ook voor een aantal nieuwe problemen, bijvoorbeeld op vlak van controle (Lee, 2013). Wanneer een onderneming beslist om een activiteit uit te besteden aan een andere onderneming, wil ze er zeker van zijn dat de onderaanneming alles naar behoren uitvoert en voldoet aan de kwaliteitseisen die vooraf werden opgesteld. Er is dus nood aan controle om er zeker van te zijn dat de onderaanneming de gewenste resultaten levert en alles verloopt zoals gewenst (Kang, Wu, Hong & Park, 2012; Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke & Vincent, 2002). Dit is zeker niet evident wanneer er sprake is van in-house outsourcing aangezien werknemers van verschillende ondernemingen dan naast en met elkaar werken op een locatie en het soms onduidelijk is welke onderneming verantwoordelijk is voor welk onderdeel (Rubery et al., 2002). Ondernemingen stellen direct werknemers te werk, maar ook indirect via het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten. Vaak ontstaat er verwarring over wie de verantwoordelijkheid draagt voor welke aspecten en over welke werknemers en wie juist taken mag toewijzen en werknemers mag controleren. Voor de werknemers van de onderaanneming kan het onduidelijk zijn naar wie ze moeten luisteren (Legge, 2007).

De klassieke make or buy beslissing is dus niet zo eenvoudig als ze lijkt. Wanneer ondernemingen een bedrijfsactiviteit uitbesteden aan een andere onderneming, ontstaat er een relatie tussen beide partijen. Beide ondernemingen moeten hun activiteiten op elkaar afstemmen en samenwerken om efficiënt te kunnen blijven werken. Daarbij worden ook vaak middelen gedeeld tussen de ondernemingen. Op die manier ontstaat er een sterke onderlinge afhankelijkheid. Een goede relatie opbouwen en onderhouden is cruciaal voor een goede samenwerking (Baraldi, Proença, Proença & de Castro, 2014).

De relatie die ontstaat door het samenwerken neemt namelijk een belangrijke plaats in en creëert ongeschreven regels waaraan de werknemers zich moeten houden. Deze regels staan echter niet expliciet in het arbeidscontract neergeschreven maar zijn eerder impliciet. Een onderneming die activiteiten uitbesteedt maakt gebruik van het relationeel contract dat is ontstaan met de werknemers van de onderaanneming om hen aan te sturen en controle uit te oefenen (Muehlberger, 2007).

Het deel van de literatuur dat zich focust op outsourcing, richt zich vooral op het keuzeproces van bedrijven in outsourcingbeslissingen en op de managementargumenten die daarbij een rol spelen. Het deel van de academische literatuur dat focust op de fragmentering van ondernemingen gaat in op de problematiek waar gefragmenteerde organisaties mee te maken krijgen. Fragmentering beïnvloedt niet enkel de manier waarop het werk wordt georganiseerd, het zorgt ook voor onduidelijkheid met betrekking tot welke onderneming verantwoordelijk is voor welke werknemers. De grenzen tussen de ondernemingen vervagen stilaan wanneer bepaalde bedrijfsactiviteiten worden uitbesteed (Grimshaw, 2005). Dit is voornamelijk merkbaar bij in-house outsourcing aangezien verschillende ondernemingen naast en met elkaar werken op dezelfde locatie.

Wat er ontbreekt in de literatuur rond outsourcing en gefragmenteerde arbeidsrelaties tussen ondernemingen, is het element diversiteit. De diversiteit onder de werknemers wordt buiten beschouwing gelaten, terwijl dit juist een bijkomend effect kan hebben. Vanuit de literatuur rond intercultureel management weten we dat verschillen in zowel taal als cultuur belangrijke elementen zijn die het samenwerken tussen diverse groepen kan bemoeilijken (Rozkwitalskaa, Basinskab,

Chmieleckic, Przytulad & Sulkowskie, 2016). Vooral wanneer ondernemingen ervoor kiezen om bedrijfsactiviteiten binnenshuis uit te besteden, speelt diversiteit een grote rol. De werknemers werkzaam in de onderneming komen dan daadwerkelijk in contact met de werknemers van de onderaanneming. Deze laatste groep is verbonden door een andere arbeidsovereenkomst en zal dus onder andere voorwaarden en voor een andere werkgever werken (Wagner & Lillie, 2015).

De werknemers worden bij wijze van spreken in groepen onderverdeeld op basis van hun kenmerken. Deze denkbeeldige indeling heeft gevolgen voor de interactie tussen de verschillende groepen van werknemers (Lau & Murnighan, 2005). Hoe duidelijker de breuklijn tussen de groepen, hoe meer conflicten er ontstaan en hoe minder goed de groep samenhangt en samenwerkt. Dit heeft een negatief effect op de prestaties en de tevredenheid van de werknemers (Thatcher & Patel, 2012). Ondernemingen krijgen dus niet alleen te maken met de moeilijkheden die komen kijken bij de toenemende verwevenheid van ondernemingen. Daarbovenop moeten ondernemingen leren omgaan met de moeilijkheden van het managen van diverse werknemers met verschillende nationaliteiten.

Een bijkomend element is dat de werknemers die uit verschillende landen gedetacheerd worden, bijzonder afhankelijk zijn van hun werkgever aangezien alles boven hun hoofd geregeld wordt. Dit zorgt ervoor dat ze kwetsbaar zijn en terechtkomen in een precaire situatie (Berntsen, 2015). Uit de literatuur rond de positie van migranten op de werkvloer weten we dat werknemers met een migratieachtergrond vaak gegeerd zijn door werkgevers omwille van hun sterke werkethiek en hun bereidheid om laagbetaalde jobs aan te nemen die mensen uit de lokale bevolking minder aantrekkelijk vinden. Ook zijn buitenlandse werknemers vaak flexibeler en zijn ze bereid om meer uren op een dag te werken (Baxter-Reid, 2016; Hopkins, 2017; MacKenzie & Forde, 2009).

De diversiteitsliteratuur richt zich eenzijdig op het managen van diversiteit in organisaties, zonder daarbij aandacht te hebben voor de complexiteit die outsourcing en gefragmenteerde arbeidsrelaties met zich meebrengen. Het merendeel van de literatuur focust zich op de manieren waarop diversiteit in het personeelsbestand een competitief voordeel kan opleveren voor ondernemingen (Cox & Blake, 1991). Dit is volgens de *resource based theory* afhankelijk van de mate waarin de onderneming afhankelijk is van die diversiteit. Indien etnische minderheden vaardigheden bezitten die waardevol en uniek zijn voor een bepaalde onderneming, kan ervan worden uitgegaan dat etnische diversiteit een competitief voordeel creëert voor die onderneming (Ortlieb & Sieben, 2013). Centraal in de literatuur rond diversiteitsmanagement staan initiatieven zoals mentoring en diversiteitstraining (Shen, Chanda, D'Netto & Monga, 2009). Deze initiatieven zijn echter voornamelijk gericht op managers om bewust te worden van de verschillen en daarmee om te leren gaan (Cox & Blake, 1991), terwijl etnische diversiteit voornamelijk voorkomt op lagere niveaus in een onderneming (MacKenzie & Forde, 2009).

Het doel van deze masterthesis is na te gaan hoe ondernemingen omgaan met de complexiteit die komt kijken bij het in-house uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan onderaannemingen die buitenlandse werknemers tewerkstellen. Aangezien er hiernaar nog niet veel onderzoek gedaan is, is het aangewezen om kwalitatief onderzoek te doen. Op die manier is het mogelijk om dit onderwerp te verkennen. Meer specifiek, ga ik gebruik maken van een enkelvoudige gevalstudie, wat de mogelijkheid geeft om het onderwerp te bestuderen in zijn complexiteit en context (Myers, 2008).

De case van mijn onderzoek is een productiebedrijf gespecialiseerd in de bereiding van gevogelte. Om de anonimiteit van de onderneming te waarborgen wordt er gebruik gemaakt van een fictieve naam, namelijk GevoPro. Deze onderneming besteedt het volledige productieproces uit aan drie buitenlandse onderaannemingen. Deze onderaannemingen stellen mensen te werk die afkomstig zijn uit Roemenië, Polen en Letland. De werknemers van de onderaannemingen worden tewerkgesteld in de gebouwen van GevoPro en komen daardoor ook in contact met de directe werknemers van GevoPro zelf. De onderzoeksvraag luidt als volgt: Hoe gaat een vleesverwerkende KMO om met de uitdagingen die gepaard gaan met het in-house uitbesteden van zijn productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten?

Er zijn in totaal achttien semigestructureerde interviews afgenomen, zowel met een aantal directe werknemers van GevoPro als met een aantal werknemers van een van de onderaannemingen. De interviews waren gebaseerd op een vragenlijst die vooraf werd opgesteld.

De rest van de masterthesis is als volgt opgebouwd. Als eerste volgt er een literatuurstudie waarin ik een overzicht geef van de literatuur over outsourcing, de problematiek rond controle en coördinatie die ontstaat door de nieuwe manier van organiseren en ten slotte diversiteit. Daarna omschrijf ik de onderzoeksmethode die ik heb toegepast en de case die ik heb onderzocht. Vervolgens ga ik de data analyseren en mijn bevindingen samenvatten. Dan volgt er een discussie waarin ik mijn bevindingen link aan de bestaande academische literatuur. Ik eindig mijn masterthesis met een conclusie.

## 2 Literatuurstudie

Dit onderdeel van de masterthesis geeft een overzicht van de relevante academische literatuur. In het eerste deel ga ik dieper in op het fenomeen van in-house outsourcing. Deel twee focust op de problemen op vlak van controle en coördinatie die ontstaan door de fragmentering en de nieuwe vormen van organiseren. De literatuur rond outsourcing en fragmentering vormt eigenlijk een geheel waarbij een deel focust op outsourcing terwijl het andere deel focust op fragmentering. En ten slotte, in het derde deel, haal ik het element diversiteit erbij. In dit deel bespreek ik de literatuur omtrent diversiteit en diversiteitsmanagement.

### 2.1 Outsourcing

De beslissing om een bedrijfsactiviteit wel of niet uit te besteden, ook wel de make or buy beslissing genoemd, is de keuze van een onderneming om de activiteit intern uit te oefenen of deze activiteit over te laten aan een andere onderneming. Het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten heeft de afgelopen decennia snel aan populariteit gewonnen. Outsourcing wordt gedefinieerd als het overdragen van bedrijfsactiviteiten of bedrijfsprocessen aan een externe partij (Ellram & Billington, 2001). De sterke opkomst van outsourcing werd mogelijk gemaakt door de liberalisering van de markten. Het opheffen van de barrières voor ondernemingen om zich op de internationale markt te begeven, heeft ervoor gezorgd dat de economie transnationaal is geworden. De markt waarin de onderneming actief is, is dus enorm gegroeid en beperkt zich niet enkel meer tot het thuisland van de onderneming. Een gevolg hiervan is de toenemende concurrentie. Ondernemingen moeten nu namelijk rekening houden met concurrenten die gevestigd zijn over de hele wereld (Toulan, 2002).

Vanaf de jaren tachtig vond er een verandering plaats in het strategisch denken van ondernemingen. De toenemende concurrentie en de recessie zorgden ervoor dat grote ondernemingen destijds ondermaats presteerden en ervoor kozen om zich te focussen op slechts een beperkt aantal bedrijfsactiviteiten. De overige activiteiten werden uitbesteed aan andere ondernemingen (Kakabadse & Kakabadse, 2005).

#### 2.1.1 Keuzes met betrekking tot outsourcing

Ondernemingen die erover nadenken om een of meerdere bedrijfsactiviteiten uit te besteden, moeten een aantal belangrijke keuzes maken. Een eerste keuze met betrekking tot outsourcen die aan bod komt in de literatuur is de klassieke make or buy beslissing. Ondernemingen kunnen ervoor kiezen om een product zelf te produceren of het extern in te kopen. Dit is een van de belangrijkste beslissingen in een productieonderneming. Vaak wegen ondernemingen de kosten van beide alternatieven tegen elkaar af en kiezen ze voor het alternatief met de laagste kost. Een belangrijk element in de make or buy beslissing is echter de capaciteit die de onderneming tot zijn beschikking heeft, deze ligt namelijk vast op korte termijn. Wanneer ondernemingen te maken hebben met schommelingen in productiehoeveelheden, worden ze gedwongen om bepaalde elementen extern in te kopen (Moschuris, 2015). Soms wordt deze keuze echter gemaakt op basis van expertise. Wanneer een onderneming niet beschikt over de kennis of ervaring om een bepaalde bedrijfsactiviteit uit te voeren, kiezen zij ervoor om dit over te laten aan een onderneming die deze kennis en ervaring

wel heeft. Een bijkomend voordeel is het feit dat gespecialiseerde ondernemingen de activiteiten vaak efficiënter kunnen uitvoeren en tegen een lagere kost (McIvor, 2010).

Een tweede keuze betreft welke activiteiten worden uitbesteed, waarbij er in de literatuur een onderverdeling wordt gemaakt tussen kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten (Drahokoupil, 2015). Hoewel er bij outsourcing vaak wordt gedacht aan het uitbesteden van ondersteunende activiteiten zoals IT-diensten (Lacity et al., 2010), de logistiek (Aktas & Ulengin, 2005; Kavčič, Suklan & Milost, 2016), marketing en HR-diensten (Ernst & Young, 2013), zodat ondernemingen zich maximaal kunnen concentreren op de kernactiviteiten (Kakabadse & Kakabadse, 2005), stelt Gomes-Casseres (2009) dat ondernemingen zich niet moeten afvragen of de bedrijfsactiviteit behoort tot de ondersteunende activiteiten of de kernactiviteiten. Ze moeten zich afvragen of het mogelijk is om de bedrijfsactiviteit uit te besteden aan een externe partij of niet. Wanneer het uitbesteden van een bepaalde bedrijfsactiviteit te moeilijk of te duur wordt, kan de onderneming er beter voor kiezen om de activiteit intern uit te voeren, ongeacht of het gaat om een kernactiviteit of een ondersteunende activiteit (Gomes-Casseres, 2009). Het komt regelmatig voor dat ondernemingen zelfs het volledige productieproces uitbesteden. Dit is meestal het geval wanneer het productieproces arbeidsintensief is, zoals bij de productie van voedingsmiddelen, kledij of consumentenelektronica. Aangezien er veel arbeidskrachten nodig zijn in het productieproces, vormt de loonkost een belangrijk onderdeel van de totale productiekost. Om kosten te besparen, geven ondernemingen de voorkeur aan het uitbesteden van de productie naar een land waar de loonkost veel lager ligt (Strange, 2011).

Een andere keuze die in de literatuur aan bod komt is de keuze naar waar bedrijfsactiviteiten uitbesteed moeten worden. Ondernemingen kunnen ervoor kiezen om bedrijfsactiviteiten uit te besteden binnen de nationale grenzen, naar een buurland of naar een land dat nog verder weg ligt (Chakrabarty, 2006). Maar ondernemingen kunnen er ook voor kiezen om een bedrijfsactiviteit binnen de muren van de onderneming uit te besteden. Dit wordt in-house outsourcing of under-the-same-roof outsourcing genoemd (Bonazzi & Antonelli, 2003). Bij deze vorm van outsourcing zijn de problemen ten gevolge van de verwevenheid van ondernemingen en mogelijke conflicten tussen werknemers met verschillende nationaliteiten het grootst aangezien ze samenwerken op een locatie. En toch kiezen ondernemingen voor in-house outsourcing, het biedt ondernemingen onder andere meer flexibiliteit en zorgt ervoor dat de loonkosten beperkt kunnen worden (Lee, 2013). Daarnaast geeft het de onderneming de kans om de activiteiten van de onderaanneming beter te coördineren en toezicht te houden op de voortgang ervan (Bonazzi & Antonelli, 2003).

De resource based view of the firm helpt ons om te begrijpen waarom ondernemingen kiezen voor outsourcing. Deze theorie stelt dat ondernemingen een duurzaam concurrentievoordeel kunnen behalen wanneer ze middelen bezitten die waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en moeilijk te substitueren zijn (Barney, 1991). Wanneer een onderneming niet in het bezit is van dit soort middelen om bepaalde bedrijfsactiviteiten uit te voeren, kan de onderneming deze activiteiten uitbesteden. Ofwel laat de onderneming de activiteit volledig over aan de onderaanneming, ofwel werken de onderneming en de onderaanneming nauw samen om hun middelen te combineren en op die manier een concurrentievoordeel te behalen (Rubery et al., 2002).

Indien een onderneming bijvoorbeeld een tekort heeft aan arbeidskrachten en dus de middelen niet heeft om een bepaalde bedrijfsactiviteit uit te voeren, kan dit worden opgelost door samen te werken

met een andere onderneming die werknemers detacheert vanuit het buitenland (MacKenzie & Forde, 2009).

De *resource dependence theory* van Pfeffer en Salancik (1978) geeft aan dat wanneer een onderneming een bedrijfsactiviteit uitbesteedt aan een onderaanneming, er een afhankelijkheidsrelatie ontstaat tussen de twee ondernemingen. Deze afhankelijkheid ontstaat doordat een van de ondernemingen in het bezit is van middelen zoals grondstoffen, arbeid, kapitaal, kennis, enzovoort die de andere onderneming niet heeft en nodig heeft. De onderaanneming verkrijgt een bepaalde macht omdat de onderneming afhankelijk is van de middelen die de onderaanneming bezit (Hillman, Withers & Collins, 2009). Ondernemingen kunnen verschillende redenen hebben om voor outsourcing te kiezen.

#### 2.1.2 Redenen voor ondernemingen om te kiezen voor outsourcing

Een eerste reden waarom ondernemingen kiezen voor outsourcing is zodat ze zich kunnen focussen op de bedrijfsactiviteiten waar zij goed in zijn en waarin zij de concurrentie overtreffen. De overige activiteiten worden dan uitbesteed aan een onderneming die op zijn beurt gespecialiseerd is in die bedrijfsactiviteit en de activiteit als zijn core business ziet (Flecker, 2009).

Het tweede motief bestaat erin dat de onderneming in kwestie zelf niet de expertise bezit om een bepaalde bedrijfsactiviteit uit te oefenen. De onderneming doet dan beroep op gespecialiseerde ondernemingen om de taken uit te voeren (Legge, 2007).

Het derde motief voor outsourcing is het verlagen van de kosten. Het besparen van kosten is meestal de belangrijkste reden waarom ondernemingen voor outsourcing kiezen (Flecker, 2009). Een onderneming kan besparen in de kosten van arbeid door de bedrijfsactiviteiten te delocaliseren naar een land waar de loonkosten beduidend lager liggen of de bedrijfsactiviteiten over te dragen aan een onderneming die op grote schaal werkt en zo kan profiteren van schaalvoordelen (Legge, 2007).

Een andere manier om kosten te besparen is het uitbesteden van de bedrijfsactiviteiten aan onderaannemingen die werknemers vanuit het buitenland detacheren (Berntsen, 2015). In de Europese Unie worden gedetacheerde werknemers wettelijk behandeld in het kader van het vrij verkeer van diensten. De onderaanneming moet de arbeids- en loonsvoorwaarden naleven van het land waarnaar de werknemer wordt gedetacheerd. Wanneer de arbeidsvoorwaarden in het land van oorsprong echter gunstiger zijn, mag de onderaanneming deze toepassen (Wagner & Lillie, 2015). De gedetacheerde werknemer blijft wel onderworpen aan het socialezekerheidsstelsel van het land van oorsprong en moet dus zijn sociale zekerheidsbijdragen betalen in het land waar hij normaal gezien tewerkgesteld is. Het systeem van detachering geeft de onderneming de kans om te besparen op loonkosten aangezien de sociale lasten in het buitenland vaak lager liggen dan in België (Berntsen, 2015).

Zeker in het geval van arbeidsintensieve productieprocessen maakt een lage loonkost een groot verschil in de totale productiekosten (Strange, 2011). Daarbij komt nog dat de loonkosten variabel zijn aangezien de arbeidskrachten enkel worden ingezet wanneer dat nodig is. Wanneer de onderneming zelf de werknemers in dienst zou nemen, zouden de loonkosten vooraf contractueel bepaald zijn en dus vastliggen. Werken met onderaannemingen geeft de onderneming zo meer flexibiliteit op financieel vlak (Muehlberger, 2007).



Detachering zorgt vaak voor een oplossing wanneer er een tekort is aan arbeidskrachten in het secundaire segment van de arbeidsmarkt. Dit is het deel van de arbeidsmarkt dat wordt gekenmerkt door een hoog verloop, een laag loon en voornamelijk tijdelijk of deeltijds werk. Gedetacheerde werknemers vullen de laaggeschoolde jobs in die autochtonen weigeren. Dit is ook meteen de vierde reden waarom ondernemingen kiezen voor het uitbesteden van activiteiten (Fellini, Ferro & Fullin, 2007). De krapte op de arbeidsmarkt vandaag de dag zorgt ervoor dat ondernemingen soms genoodzaakt zijn om bedrijfsactiviteiten uit te besteden aan onderaannemingen die arbeid voorzien. Binnenlandse arbeidskrachten kunnen zo worden aangevuld met laaggeschoolde werknemers en hoogopgeleide professionals uit het buitenland (Ortlieb & Sieben, 2013).

Een vijfde reden om bepaalde activiteiten uit te besteden is flexibiliteit. Wanneer ondernemingen te maken hebben met een sterk schommelende vraag, komt het nog weleens voor dat de technische capaciteit van de machines niet voldoet om deze vraag te beantwoorden. Het uitbesteden van de productie of van delen ervan is een manier om de pieken in de vraag op te vangen (Murphree & Anderson, 2017). Het werken met onderaannemingen geeft de onderneming meer flexibiliteit aangezien ze enkel contractueel verbonden is met de onderaanneming en niet met zijn werknemers. De werknemers van de onderaanneming zijn niet in dienst van de onderneming en zijn dus ook niet haar verantwoordelijkheid (Drahokoupil & Fabo, 2018). De administratieve kant van het tewerkstellen van personeel, zoals het opstellen van arbeidscontracten, het uitbetalen van de lonen enzovoort, valt in dat geval volledig weg. Wanneer er een drukke periode aanbreekt en er meer arbeidskrachten nodig zijn, kan afgesproken worden dat het de taak is van de onderaanneming om daarvoor te zorgen (Lee, 2013). Het werken met onderaannemingen zorgt ervoor dat de onderneming een groep arbeidskrachten ter beschikking heeft zonder dat ze zichzelf verbindt tot een arbeidsrelatie met de werknemers afzonderlijk (Perraudin, Petit, Thèvenot, Tinel & Valentin, 2014).

### 2.1.3 Uitdagingen die gepaard gaan met outsourcing

Daarnaast komen er ook een aantal uitdagingen kijken bij het veelvuldig gebruik van outsourcing zelf. De onderneming die bedrijfsactiviteiten uitbesteed is op zoek naar flexibiliteit maar wil tevens ook de controle blijven behouden over de kwaliteit. De reputatie van de onderneming hangt namelijk samen met de kwaliteit van de producten die men verkoopt of de diensten die men aanbiedt, ook al worden deze uitgevoerd door onderaannemingen. De onderneming is dus afhankelijk van de prestaties van de onderaanneming en zijn werknemers (Lee, 2013; Legge, 2007). Een onevenwicht in de machtsverhoudingen tussen de partijen, kan ertoe leiden dat de zwakkere partij wordt uitgebuit (Legge, 2007).

De beslissing van een onderneming om een of meerdere bedrijfsactiviteiten uit te besteden heeft ook een effect op het personeel. Zij kunnen weerstand bieden wanneer er veranderingen worden doorgevoerd. Outsourcing brengt ook vaak onvoorziene kosten met zich mee. Zo is er meestal een verschil in de productiviteit merkbaar wanneer men activiteiten uitbesteedt. Werknemers van de onderaanneming werken vaak trager dan de werknemers van de onderneming omdat ze niet bekend zijn met het proces. In dat geval zal men langer moeten doorwerken vooraleer hetzelfde aantal producten wordt geproduceerd, waardoor de werkelijke kosten hoger oplopen dan vooraf kon worden ingeschat (Giustiniano, Marchegiani, Peruffo & Pirolo, 2015). Het personeel krijgt ook te maken met nieuwe opdrachten of problemen waar ze daarvoor niet mee in aanraking kwamen. En vaak is het

onduidelijk hoe ze daarmee moeten omgaan of hebben ze daar gewoonweg de tijd of de middelen niet voor (Ramioul & Van Hootegem, 2015).

Daarnaast lopen ondernemingen het risico dat ze, wanneer ze bepaalde activiteiten uitbesteden, niet meer genoeg kennis hebben daaromtrent binnen de onderneming en niet meer op de hoogte zijn van de laatste trends (Legge, 2007). Als gevolg kan de onderneming de controle verliezen over de uitbestede activiteiten en de ondernemingen die de activiteiten overnemen. Dit vormt een enorme bedreiging voor de onderneming. Vandaar dat ondernemingen soms veel geld uitgeven aan controlemechanismen die hen de mogelijkheid geven om de onderaanneming te controleren en in te grijpen wanneer dat nodig blijkt (Handley & Benton, 2012). Sommige ondernemingen stellen bijvoorbeeld een tussenpersoon aan die de link vormt tussen de onderneming en de onderaanneming. Ondanks de controlemechanismen is het noodzakelijk om op de hoogte te blijven van de nieuwe ontwikkelingen en een bepaalde minimumkennis te behouden over de bedrijfsprocessen (Giustiniano et al., 2015).

Een andere uitdaging die komt kijken bij het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten is het op elkaar afstemmen van de verschillende stappen in het proces, zeker wanneer er sprake is van een sterke onderlinge afhankelijkheid. Dit valt niet te onderschatten. Wanneer activiteiten uitbesteed worden aan ondernemingen in het buitenland, wordt het afstemmen van alle stappen en processen alleen maar complexer. Het overzicht behouden over het volledige proces is cruciaal om alles goed te laten verlopen (Ramioul & Van Hootegem, 2015).

De literatuur rond outsourcing focust zich voornamelijk op de beslissingen die ondernemingen moeten maken omtrent het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten. De klassieke make or buy beslissing is hierbij de belangrijkste beslissing. Moet de onderneming ervoor kiezen om het product of de dienst zelf te maken of zich op de markt te begeven en het in te kopen van een derde partij en dus uit te besteden? De voordelen van het uitbesteden worden afgewogen tegen de uitdagingen die daarbij komen kijken (Moschuris, 2015). Daarnaast wordt er ook aandacht gegeven aan de keuze wat betreft welke activiteiten moeten worden uitbesteed en naar waar of aan welke onderneming ze moeten worden uitbesteed (Chakrabarty, 2006; Drahokoupil, 2015). Nochtans wordt een element vaak over het hoofd gezien. De meeste ondernemingen bouwen een relatie op met de onderneming waaraan de bedrijfsactiviteit wordt uitbesteed. Over de moeilijkheden die kunnen komen kijken bij outsourcing wordt er weinig of zelfs niet gesproken. Zeker in het geval van in-house outsourcing, waarbij de werknemers van de onderaanneming nauw samenwerken met de directe werknemers van de onderneming, kunnen er moeilijkheden ontstaan. Problemen op vlak van controle of onderlinge relaties tussen de ondernemingen worden vergeten of enkel licht aangeraakt.

## 2.2 Gefragmenteerde arbeidsrelaties

Het deel van de literatuur rond outsourcing en fragmentering die de fragmentering van ondernemingen en de nieuwe manieren van organiseren bespreekt, heeft wel aandacht voor deze moeilijkheden. Doordat de grenzen van ondernemingen vervagen en ondernemingen een netwerk uitbouwen, krijgt men te maken met een ander soort problemen. De klassieke make or buy beslissing heeft geen oog voor de relatie die ontstaat tussen de partijen en is dus complexer dan die wordt

voorgesteld in de outsourcingliteratuur. De relaties en netwerken die opgebouwd worden zijn een cruciaal element en moeten actief worden gemanaged.

De toenemende fragmentering is het gevolg van de vervagende grenzen tussen ondernemingen en het ontstaan van meervoudige arbeidsrelaties. Het werken met onderaannemingen kan worden gezien als een gefragmenteerde manier van produceren. Arbeidsprocessen worden als het ware uitgerekt over de grenzen van een onderneming heen waardoor werknemers van meerdere ondernemingen aan eenzelfde product werken. Deze werknemers werken voor verschillende werkgevers onder verschillende arbeidscontracten en met verschillende voorwaarden (Flecker, 2009). Volgens Baraldi, Proença, Proença en de Castro (2014) is outsourcing niet het resultaat van de beslissing tussen make en buy. Er bestaat naast de klassieke opties in de make or buy beslissing ook nog een andere optie, namelijk het opbouwen van een langdurige relatie met een andere onderneming (Baraldi et al., 2014).

Omdat de relatie tussen ondernemingen cruciaal is voor het succes van outsourcing, moeten ondernemingen investeren in het opbouwen en onderhouden van de relatie (Sundquist, Hulthén & Gadde, 2015). Het zorgt ervoor dat de onderaanneming een partner wordt en niet enkel een leverancier is van goederen of diensten (Baraldi et al., 2014). Deze optie bevindt zich tussen de hiërarchie en de markt in. Er worden langdurige relaties opgebouwd tussen de ondernemingen, ook wel netwerkorganisaties genoemd, om zo de coördinatie van de activiteiten te vergemakkelijken (Fellini et al., 2007). Onder coördinatie wordt verstaan: "het onderling afstemmen van meerdere eenheden met betrekking tot hun activiteiten op een bepaald terrein" (Bouckaert, Verhoest & Wauters, 2000). Dit is vooral van belang wanneer het productieproces bestaat uit duidelijk afgebakende activiteiten die uitbesteed worden aan verschillende onderaannemingen. Coördinatie is cruciaal wanneer de activiteiten onderling verbonden zijn en een activiteit in een later stadium afhankelijk is van een activiteit in een eerder stadium van het productieproces (Fellini et al., 2007). Zelfs wanneer een onderneming bedrijfsactiviteiten uitbesteed, kan ze betrokken blijven in het proces. Dit is zelfs nodig om waarde te kunnen creëren omdat de activiteiten in beide ondernemingen afgestemd moeten worden op elkaar (Baraldi et al., 2014).

In het onderhouden van het netwerk spelen machtsverhoudingen een belangrijke rol. Outsourcingrelaties worden namelijk gekenmerkt door afhankelijkheid (Baraldi et al., 2014) en dat gaat gepaard met macht. De onderneming die het meeste macht heeft, bevindt zich in de positie om de andere onderneming te beïnvloeden in het maken van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten. Ondernemingen gebruiken de macht die ze hebben als een vorm van controle (Handley & Benton, 2012). Onder controle wordt verstaan: "het proces waarbij het management en andere groepen in de organisatie erin slagen de uitvoering van bedrijfsactiviteiten zo te organiseren en te sturen dat de resultaten ervan in overeenstemming zijn met hun doelstellingen en verwachtingen" (Child, 1984). Grote en bekende ondernemingen die hun productie uitbesteden, kunnen de productie blijven controleren doordat ze bekend zijn en grote hoeveelheden aankopen. Dit geeft hen macht, wat hen in staat stelt om hoge eisen te stellen over bijvoorbeeld de prijs (Murphree & Anderson, 2017).

Wanneer een onderaanneming afhankelijk is van de onderneming omdat zij hen voorzien van werk, kan de onderneming controle uitoefenen. De onderaanneming zal proberen om de machtsrelatie in

evenwicht te brengen. Dit is mogelijk wanneer de onderneming op zijn beurt afhankelijk is van de onderaanneming. Deze afhankelijkheid ontstaat wanneer de onderneming weinig alternatieven heeft voor de onderaanneming of wanneer het moeilijk is om van onderaanneming te veranderen (Handley & Benton, 2012). Wanneer de ondernemingen wel de mogelijkheid hebben om te veranderen van onderaanneming of de activiteiten zelf terug uit te oefenen, vergroot dit hun macht. Bij de onderhandelingen voor nieuwe contracten bevinden de ondernemingen zich in een bevoorrechte positie waardoor ze de prijzen kunnen drukken en zo hun winst doen stijgen (Perraudin et al., 2014). Werken met contracten van bepaalde duur is ook een methode om de controle te behouden. Wanneer de onderaanneming ondermaats werk levert, wordt het contract simpelweg niet verlengd (Vincent, 2005). Hoe groter de onderlinge afhankelijkheid is, hoe meer de beide partijen juist baat hebben bij het opbouwen en onderhouden van een goede relatie. Dit zal op termijn ervoor zorgen dat de ondernemingen minder geneigd zullen zijn om hun macht uit te oefenen (Handley & Benton, 2012).

Wanneer er sprake is van in-house outsourcing, werken werknemers van de onderaanneming samen met de directe werknemers van de onderneming aan een activiteit op eenzelfde locatie (Cappelli & Keller, 2012). Wanneer verschillende werkgevers actief zijn op dezelfde werkplek gaat de verantwoordelijkheid voor de gezondheid en veiligheid van de werknemers verder dan de grenzen van de onderneming. De onderneming is verantwoordelijk voor de gezondheid en veiligheid van alle werknemers op de site, dus ook voor de werknemers van de onderaanneming. Bovendien is ook de onderaanneming verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers. Deze overlapping kan voor onduidelijkheid zorgen wat betreft wie de eindverantwoordelijkheid draagt (Rubery et al., 2002). Zo is het bijvoorbeeld onduidelijk wie er verantwoordelijk is wanneer een werknemer van de onderaanneming een arbeidsongeval heeft of ziek wordt door giftige stoffen op de werkvloer. Meestal worden de verantwoordelijkheden duidelijk beschreven en toegewezen in het contract tussen beide ondernemingen. Soms wordt dit echter ad hoc bepaald wanneer er zich een probleem voordoet (Cappelli & Keller, 2012). De overkoepelende onderneming kan wel orders geven of eisen stellen wat betreft de manier waarop de indirecte werknemers hun werk doen als dit nodig is om de gezondheid en veiligheid van de werknemers te beschermen (Rubery et al., 2002).

De onderneming draagt daarentegen zelf de verantwoordelijkheid voor de producten en diensten die ze aanbieden aan de consument, ook wanneer deze (deels) geleverd worden door een onderaanneming (Perraudin et al., 2014). Wanneer de onderaannemingen onafgewerkte goederen produceren die later verwerkt worden in het eindproduct van de onderneming, kan dit ook voor problemen zorgen over wie de verantwoordelijkheid draagt wanneer de kwaliteit van het eindproduct bijvoorbeeld niet voldoet aan de eisen. Ook hieromtrent moeten afspraken gemaakt worden tussen beide ondernemingen (Rubery et al., 2002). Het werken met onderaannemingen kan ervoor zorgen dat de onderneming weinig controle heeft op de kwaliteit van de producten. Dit kan de reputatie van de onderneming schaden. In het onderzoek van Murphree en Anderson gebruikte een van de onderaannemingen materialen die van lagere kwaliteit waren om hun marges te vergroten. Dit kan voorkomen worden door de kwaliteit tijdens de productie zelf te gaan controleren of regelmatig de kwaliteit van de afgewerkte producten te controleren (Murphree & Anderson, 2017). Ondernemingen oefenen vaak direct controle uit op het werk van de onderaannemingen (Rubery et al., 2002).

De aanwezigheid van meerdere werkgevers op een locatie, zoals het geval is bij in-house outsourcing, kan onduidelijkheid creëren en problemen veroorzaken op een aantal vlakken. Om problemen en onenigheid te vermijden, moeten er duidelijke afspraken gemaakt worden tussen de ondernemingen. Op vlak van toezicht en controle kunnen er moeilijkheden ontstaan wanneer de werkgever niet fysiek aanwezig is op de werkvloer (Rubery et al., 2002). In dat geval kan de werkgever gebruik maken van controlemechanismen om bijvoorbeeld de inspanningen van de werknemers en de kwaliteit van het werk te controleren (Handley & Benton, 2012). Wanneer meerdere werkgevers actief zijn op een locatie, is het mogelijk dat andere ondernemingen zich gaan bemoeien met de werkzaamheden en controle willen uitoefenen waardoor er ook problemen kunnen ontstaan (Rubery et al., 2002).

Elke onderneming heeft zijn eigen procedures en regels. Wanneer een werknemer niet doet wat van hem wordt verwacht of zich niet aan de regels houdt, is het vaak onduidelijk welke onderneming moet ingrijpen. Vaak is het voor de werknemers zelf ook onduidelijk welke procedures men juist moet volgen en aan welke regels men zich moet houden. Dit kan van belang zijn wanneer een werknemer een fout maakt en beide ondernemingen verschillende meningen hebben over de maatregelen die genomen moeten worden (Rubery et al., 2002). Stel dat een werknemer een aanzienlijk bedrag steelt. Dat zou voor een onderneming misschien slechts een waarschuwing opleveren terwijl het voor een andere onderneming direct leidt tot ontslag. Deze onduidelijkheden moeten zeker uitgeklaard worden.

Wanneer werknemers indirect bij een onderneming tewerkgesteld zijn via een onderaanneming, willen ze tegelijkertijd de belangen van de onderaanneming als die van de onderneming behartigen en aan de verplichtingen voldoen van beide ondernemingen. Maar aan welke onderneming moet de werknemer toegewijd en loyaal zijn? Welke onderneming heeft gezag over de werknemer en welke onderneming mag de taken uitdelen (Rubery, Cooke, Earnshaw & Marchington, 2003)?

Daarnaast kunnen er ook onduidelijkheden bestaan voor de werknemers wat betreft vertrouwelijkheid van informatie. Zeker wanneer de regels daaromtrent verschillen of tegenstrijdig zijn tussen de werkgevers. Meestal wordt dit geregeld in het arbeidscontract, maar dit is er enkel met de werkgever waarvoor de werknemer werkt en niet met de andere ondernemingen op de site. Hoe kunnen werkgevers die niet de contractuele werkgever zijn ervoor zorgen dat de indirecte werknemers die actief zijn op de site geen vertrouwelijke informatie delen? Normaal gezien worden deze zaken geregeld in de contracten tussen de beide ondernemingen (Rubery et al., 2002). Er zijn vaak heel veel vragen die beantwoord moeten worden aan het begin van een samenwerking.

De literatuur rond fragmentering heeft wel aandacht voor de relatie die een onderneming opbouwt met de onderneming waaraan ze de bedrijfsactiviteit uitbestede en de moeilijkheden die ontstaan op vlak van controle. Wat echter zelden aan bod komt is het feit dat ondernemingen vaak bedrijfsactiviteiten uitbesteden aan ondernemingen die gevestigd zijn in het buitenland of ondernemingen die werknemers detacheren vanuit het buitenland. De diversiteit die daardoor ontstaat zorgt voor extra uitdagingen die vaak geminimaliseerd worden en dit terwijl ze juist extra aandacht nodig hebben. Het omgaan met diversiteit in het personeelsbestand op een correcte manier is enorm belangrijk. Vandaar dat er ook een grote hoeveelheid academische literatuur aandacht schenkt aan deze problematiek.

## 2.3 Diversiteit en diversiteitsmanagement

Wanneer een onderneming ervoor kiest om een of meerdere bedrijfsactiviteiten uit te besteden, gaat dit gepaard met grote veranderingen in het personeelsbestand. Aangezien ondernemingen soms ook bedrijfsactiviteiten uitbesteden aan onderaannemingen die in het buitenland gevestigd zijn en werknemers uit het buitenland tewerkstellen, is het belangrijk om het aspect diversiteit te betrekken in deze discussie. Huws en Podro (2012) geven aan dat het niet langer vanzelfsprekend is dat werknemers die werkzaam zijn op een bepaalde locatie dezelfde werkgever hebben of werken onder dezelfde arbeidsvoorwaarden en in dezelfde omstandigheden (Huws & Podro, 2012). Vaak wordt het element diversiteit over het hoofd gezien, terwijl verschillen tussen werknemers de nodige uitdagingen met zich meebrengen. Omdat ondernemingen steeds meer in contact komen met diversiteit, is het enorm belangrijk dat ze daar op een correcte manier mee omgaan (Shen et al., 2009).

### 2.3.1 Diversiteitsmanagement

Diversiteitsmanagement verwijst naar de maatregelen die een onderneming vrijwillig neemt om ervoor te zorgen dat werknemers met verschillende kenmerken, bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, etniciteit, vaardigheden, enzovoort betrokken worden in de onderneming (Sharma, 2016). Het doel van diversiteitsmanagement is het volledig benutten van het potentieel van elke werknemer (Doyen G., 2002). Indien ondernemingen de diversiteit in hun personeelsbestand goed managen, kan dit tot een competitief voordeel leiden (Cox & Blake, 1991).

Wanneer ondernemingen bedrijfsactiviteiten binnenshuis uitbesteden aan onderaannemingen die werknemers uit het buitenland tewerkstellen, is de kans groot dat deze werknemers de taal niet machtig zijn. Voor sommige jobs is het echter niet noodzakelijk dat de werknemer kennis heeft van het Nederlands. Het werk en de handelingen zijn zo gemakkelijk dat ze uitgelegd kunnen worden met gebaren of foto's. Ook migranten die helemaal geen Nederlands spreken, kunnen dan in dienst genomen worden. Het gebrek aan taalkennis zorgt er wel voor dat deze werknemers niet kunnen doorgroeien in de onderneming, ondanks de diploma's die ze in hun thuisland hebben behaald. Om hogerop te komen, zullen migranten de taal wel onder de knie moeten krijgen (Hopkins, 2017).

Taalbarrières beïnvloeden namelijk de communicatie in teams en tussen teams onderling (Barner-Rasmussen & Aarnio, 2011). Dit speelt ook in teams op lagere niveaus in een onderneming. Soms kiezen ondernemingen dan voor een gemeenschappelijke taal die door alle medewerkers in de onderneming wordt gebruikt, zodat iedereen wordt betrokken en niet enkel de lokale werknemers. Desondanks zal niet iedereen in staat zijn of zich comfortabel voelen om te communiceren in deze gemeenschappelijke taal. Dit kan er zelfs toe leiden dat werknemers volledig stoppen met communiceren, wat natuurlijk niet voordelig is voor de onderneming (Lauring & Klitmøller, 2015). Wanneer werknemers problemen ervaren met taal, kan dit verschillende emoties losmaken. Dit kan de samenwerking tussen groepen beïnvloeden en ervoor zorgen dat een groep minder goed presteert (Hinds, Neeley & Cramton, 2014). De leidinggevenden in de onderneming zijn diegenen die ervoor moeten zorgen dat verschillende groepen onderling communiceren en samenwerken met elkaar (Tenzer & Pudelko, 2015).

### 2.3.2 Faultlines

Verschillen in zowel taal als cultuur zijn belangrijke elementen die het samenwerken tussen diverse groepen kan bemoeilijken (Rozkwitalskaa et al., 2016). De *faultline theory* van Lau en Murnighan (1998) stelt dat er breuklijnen bestaan die een groep onderverdeelt in subgroepen op basis van een of meerdere kenmerken. De sterkte van de breuklijnen in een groep kan variëren en wordt sterker als de breuklijnen samenvallen. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een groep bestaat uit Aziatische vrouwen ouder dan vijftig en Amerikaanse mannen jonger dan twintig. In dit voorbeeld zijn er drie breuklijnen, die van leeftijd, geslacht en afkomst. Omdat deze breuklijnen de groep in dezelfde subgroepen verdelen, ontstaat er een sterke breuklijn (Lau & Murnighan, 1998).

Werknemers delen zichzelf, vaak onterecht, in een bepaalde subgroep in op basis van uiterlijke kenmerken. Deze indeling verhindert de werknemers om contact te zoeken met leden van een andere subgroep, terwijl er vaak ook meerdere overeenkomsten zijn die op het eerste zicht niet merkbaar zijn. Het gevolg hiervan is dat de samenhang van de groep vermindert. De samenhang van een groep kan toenemen wanneer werknemers die lid zijn van verschillende subgroepen samen deelnemen aan een activiteit buiten de werkcontext. Afspreken in een informele omgeving kan ervoor zorgen dat de leden van verschillende subgroepen elkaar beter leren kennen en zorgt voor een beter begrip van elkaar (Lau & Murnighan, 1998).

Wanneer een groep gemeenschappelijke doelen stelt, legt dat de nadruk op de groep als een geheel en wordt er een groepsgevoel gecreëerd. Dat zorgt ervoor dat de groep samenwerkt en beter presteert (van Knippenberg, Dawson, West & Homan, 2011).

In het algemeen presteren teams met sterke breuklijnen minder goed dan teams met zwakke breuklijnen. Ze zijn meestal minder tevreden over het team waarin ze werken en er komen meer relationele conflicten en taakconflicten voor in deze groepen (Thatcher & Patel, 2012). Hoe sterker de breuklijnen, hoe minder goed de samenhang, het vertrouwen, het respect en sympathie is in het team (Cronin, Weingart & Todorova, 2011).

### 2.3.3 Werkethiek en kwetsbare positie van werknemers met een migratieachtergrond

Werknemers met een migratieachtergrond worden vaak tewerkgesteld in sectoren die gekenmerkt worden door lage lonen en onzekerheid. Voorbeelden van deze sectoren zijn de bouwsector en de vleesindustrie. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend: discriminatie, slechte taalkennis, het gebrek aan erkenning van kwalificaties, enzovoort (Anderson, 2010). Daardoor hebben werknemers met een migratieachtergrond minder macht in een arbeidsrelatie en krijgen ze minder kansen op de arbeidsmarkt waardoor ze elke kans grijpen die ze krijgen. Om zich te bewijzen werken ze hard en zijn ze vaak bereid om langer te werken op vraag van de onderneming (Hopkins, 2017). Vandaar dat werknemers met een migratieachtergrond in trek zijn bij werkgevers. Ze worden gekenmerkt door een goede werkhouding en melden zich over het algemeen minder vaak ziek dan lokale medewerkers. Daarnaast worden migranten vaak als flexibel bestempeld door managers (MacKenzie & Forde, 2009). Migranten hebben een verschillend referentiekader en vergelijken de situatie met die in hun thuisland. Ze zijn in eerste instantie tevreden met werk, lonen en arbeidsomstandigheden die lokale inwoners niet tolereren. Vaak zijn deze omstandigheden voor de migranten zelfs beter dan in hun thuisland (Anderson, 2010).

Wanneer werknemers migreren of gedetacheerd worden uit het buitenland komen ze vaak terecht in een precare situatie. Ze zijn afhankelijk van hun werkgever omdat alles boven hun hoofd wordt geregeld. Daarnaast zijn ze vaak niet op de hoogte van de rechten die ze hebben, wat hen enorm kwetsbaar maakt. De onzekerheid waarin ze leven en de vaak ondermaatse arbeidsomstandigheden waarin ze werken dragen bij tot de precare situatie (Berntsen, 2015).

Naarmate migranten langer aan het werk zijn, neemt de goede werkhouding echter af en wordt het verschil met de lokale werknemers kleiner (Hopkins, 2017). Dit komt doordat migranten meer Westers worden. Ze proberen hun leven terug op te bouwen en komen zo in contact met de lokale bevolking. Op die manier raken ze op de hoogte van de rechten die ze hebben en stellen ze meer eisen (MacKenzie & Forde, 2009).

Uit deze literatuurstudie blijkt dus dat de huidige academische literatuur rond outsourcing en gefragmenteerde arbeidsrelaties weinig tot geen aandacht heeft voor diversiteit. De literatuur rond diversiteit en diversiteitsmanagement geeft duidelijk weer dat diversiteit op de werkvloer uitdagingen met zich mee kan brengen. Vandaar dat het belangrijk is voor ondernemingen om er aandacht aan te schenken. Aangezien ondernemingen soms ook bedrijfsactiviteiten uitbesteden aan onderaannemingen die in het buitenland gevestigd zijn en werknemers uit het buitenland tewerkstellen, is het noodzakelijk om het aspect diversiteit erbij te betrekken.





## 3 Methodologie

In dit deel van de masterthesis wordt de methodologie van het onderzoek besproken. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen hoe ondernemingen omgaan met het in-house uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan werknemers met verschillende nationaliteiten. Aangezien hiernaar nog maar weinig tot geen onderzoek werd gedaan in het verleden en er dus weinig bekend is hieromtrent, is het aangewezen om kwalitatief onderzoek te doen. Op die manier is er de mogelijkheid om het onderwerp te verkennen en inzichten te verwerven in de problematiek. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, geeft kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten. Zo kan er een inzicht verkregen worden in de achterliggende redenen voor bepaalde gebeurtenissen en uitspraken (Myers, 2008). De betrokken partijen in een outsourcingrelatie zijn aan de ene kant de onderneming die de bedrijfsactiviteit uitbesteedt en aan de andere kant de onderneming die de uitbestede activiteiten overneemt. Ik ga gebruik maken van een enkelvoudige gevalstudie zodat ik het onderwerp in zijn context kan onderzoeken (Myers, 2008).

### 3.1.1 De gevalstudie: GevoPro

De case van het onderzoek is een productiebedrijf dat gespecialiseerd is in de bereiding van gevogelte. Om de anonimiteit van de onderneming te waarborgen, wordt de onderneming in het verdere verloop van de tekst 'GevoPro' genoemd. GevoPro is actief in de vleesindustrie, dit is een sector waarin veel diversiteit voorkomt in lagere functies en voornamelijk etnische minderheden tewerkgesteld zijn. De vleesindustrie kent enorm veel concurrentie waardoor de prijs gedrukt wordt. Duitsland is een belangrijke speler in de vleesindustrie en tot midden 2014 konden vleesproducenten in Duitsland gedetacheerde werknemers tewerkstellen tegen de arbeids- en loonsvoorwaarden van hun thuisland. Als gevolg hiervan werd het slacht- en verpakkingsproces uitbesteed aan onderaannemingen om van de lage loonkosten te kunnen profiteren. Door het enorme kostenvoordeel konden Duitse slachthuizen hun goederen aanbieden tegen een lagere prijs waardoor ze enorm competitief waren. De vleesindustrie werd helemaal op zijn kop gezet. Ondernemingen in andere landen moesten ook op zoek gaan naar goedkope arbeid om competitief te blijven. Deze arbeid vonden ze vaak in de vorm van gedetacheerde werknemers of migranten die bereid waren om te werken tegen een lager loon (Wagner & Lillie, 2015).

In januari 2014 werd er in Duitsland een minimumloon bepaald voor de vleesindustrie, dat geleidelijk aan werd verhoogd. Door de invoering van het minimumloon, zijn de werkomstandigheden in de ondernemingen actief in de vleesindustrie verbeterd en zijn de lonen van de werknemers gestegen (Ziarczyk, 2013). Ondanks het bepalen van een minimumloon, wordt er nog steeds uitbesteed aan onderaannemingen omdat deze ondertussen een vaste waarde zijn geworden in de vleesindustrie. Werkgevers kunnen nog steeds besparen op de personeelskosten aangezien de sociale zekerheidsbijdragen voor gedetacheerde werknemers in het land van herkomst moeten worden betaald, en dit tegen een tarief dat doorgaans veel lager is dan het tarief van het land waarin de werknemers daadwerkelijk werken (Wagner & Lillie, 2015).

De vleesindustrie is dus een sector waarin veel diversiteit voorkomt en voornamelijk etnische minderheden tewerkgesteld zijn. Ook wordt er in de vleesindustrie vaak gewerkt met

onderaannemingen wat een complexe organisatiestructuur met zich meebrengt, zeker wanneer ondernemingen ervoor kiezen om bedrijfsactiviteiten in-house uit te besteden. Door een onderneming te kiezen die actief is in de vleesindustrie kunnen we zowel onderzoeken hoe ondernemingen omgaan met diversiteit als met een complexe organisatiestructuur.

GevoPro is opgericht in de jaren '90 en is gesitueerd in Vlaanderen. Rond de eeuwwisseling maakte de onderneming een enorme groei door. Het vast personeel, doorgaans van Belgische origine, kon de toenemende vraag niet meer verwerken waardoor men besloot om beroep te doen op interimkrachten. Deze interimkrachten waren voornamelijk mensen die in Vlaanderen woonden maar afkomstig waren uit het buitenland. Zij spraken weinig tot geen Nederlands, maar omdat er weinig alternatieven waren had GevoPro ervoor gekozen om deze mensen in dienst te nemen. GevoPro investeerde in lessen Nederlands op de werkvloer om ervoor te zorgen dat de interimkrachten hun werk konden uitoefenen. Deze kosten liepen echter zo hoog op dat de interimkrachten uiteindelijk zelfs duurder uitvielen dan de vaste arbeidskrachten. Daarnaast werd het voor de interimkantoren steeds moeilijker om interimkrachten te vinden.

Via een tussenpersoon is GevoPro in contact gekomen met een onderaanneming die werknemers detacheerde vanuit het buitenland voor de bouwsector. In de vleesindustrie was deze constructie destijds nog redelijk onbekend, maar toch heeft GevoPro ervoor gekozen om met deze onderaanneming samen te werken. Na een bepaalde tijd kon ook deze onderaanneming de vraag naar arbeidskrachten niet meer aan en werd er een samenwerking aangegaan met een tweede onderaanneming. Momenteel wordt het volledige productieproces uitbesteed aan drie buitenlandse onderaannemingen die mensen te werk stellen die afkomstig zijn uit Roemenië, Polen en Letland. De werknemers van de onderaannemingen zijn dus werkzaam in de productieafdeling van GevoPro en komen ook in contact met de directe werknemers van GevoPro zelf.

GevoPro werkt al meer dan tien jaar samen met de Nederlandse onderneming die de Letse werknemers tewerkstelt. Deze onderneming heeft ook een vestiging in België van waaruit alles wordt geregeld. De Roemeense werknemers worden via een Roemeense onderneming gedetacheerd naar België. Met de Roemeense onderneming werkt GevoPro zeven of acht jaar samen. De Poolse werknemers, ten slotte, worden via een Poolse onderneming tewerkgesteld in België. Met deze onderneming werkt GevoPro al drie tot vier jaar samen. De onderaannemingen worden per kilo betaald voor het werk dat ze leveren. Ze moeten het werk afhebben voor een bepaalde deadline en moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Om te kunnen controleren of de onderaannemingen de afspraken nakomen, is het productieproces van elk product verdeeld in verschillende stappen en krijgt iedere onderaanneming zijn eigen taken toegewezen.

De precieze verdeling van de taken hangt af van welk product men produceert. In het geval van brochettes, snijdt de Roemeense onderaanneming de blokjes kip. De Nederlandse onderaanneming die Poolse werknemers tewerkstelt mengt de kruiden onder de kip en steekt de blokjes kip op een stokje. De Roemeense onderaanneming verpakt de schalen en neemt de etikettering voor zijn rekening. De vaste werknemers van GevoPro coördineren het volledige productieproces en houden toezicht op de werknemers van de onderaannemingen. Zo kunnen ze een oogje in het zeil houden en ervoor zorgen dat de productie verloopt zoals het zou moeten.

Deze case is dus uitermate geschikt om te onderzoeken hoe een onderneming omgaat met de uitdagingen die komen kijken bij het in-house uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan werknemers met diverse nationaliteiten. GevoPro besteedt zijn volledige productieproces uit aan drie onderaannemingen die werknemers te werk stellen uit Roemenië, Polen en Letland en dit in de gebouwen van GevoPro. Dit zorgt voor een enorme diversiteit in nationaliteiten op de werkvloer. Het productieproces is natuurlijk een van de belangrijkste processen in de onderneming en is cruciaal voor het succes van GevoPro. Het in-house uitbesteden gaat gepaard met een aantal uitdagingen waarop GevoPro inspeelt om zijn succes te waarborgen.

### 3.1.2 Data: Semigestructureerde interviews

Voor dit onderzoek zijn er in totaal achttien semigestructureerde interviews afgenomen, zowel met een aantal directe werknemers van GevoPro als met een aantal werknemers van een van de onderaannemingen. Tabel 1 hieronder geeft een overzicht van de geïnterviewde personen.

**Tabel 1: Lijst van de geïnterviewde personen**

	Functie	Achtergrond	Geslacht	Leeftijd
1*	Bedrijfsleider	Belg	Man	>45
2	Personeelsverantwoordelijke	Belg met Italiaanse achtergrond	Vrouw	25-35
3	Productieverantwoordelijke	Belg met Turkse achtergrond	Vrouw	25-35
4	Logistiek	Belg	Man	25-35
5	Kwaliteitsverantwoordelijke	Belg	Man	25-35
6°	Schoonmaak	Belg	Vrouw	>45
7	Productieverantwoordelijke	Nederlands met Surinaamse achtergrond	Man	36-45
8	Productieverantwoordelijke	Nederlands	Man	>45
9°	Schoonmaak	Nederlands	Vrouw	>45
10	Magazijnier	Belg met Kosovaarse achtergrond	Man	25-35
11	Ingenieur → analyses maken	Belg	Man	25-35
12°	Ploegbaas	Roemeens	Man	36-45
13°	Ontbenen	Roemeens	Vrouw	<25
14°	Coördinator etikettering en inpak	Roemeens	Man	25-35
15°	Etikettering	Roemeens	Man	<25
16°	Ontbenen	Roemeens	Man	<25
17°	Groenten snijden	Roemeens	Vrouw	<25

\*: twee keer geïnterviewd

°: deze activiteit wordt uitbesteed door GevoPro aan een onderaanneming

De duur van de interviews schommelt tussen een half uur en ruim twee uur. We waren in de mogelijkheid om de bedrijfsleider van GevoPro twee keer te interviewen. De eerste keer heeft hij de historie van de onderneming geschetst en globaal het verhaal verteld, terwijl hij de tweede keer dieper is ingegaan op een aantal belangrijke onderwerpen. Ook was er de mogelijkheid om de

personeelsverantwoordelijke te interviewen. Deze persoon heeft een duidelijk overzicht van de werknemers van GevoPro en kon ons helpen met het selecteren van de respondenten. Er werd aan haar gevraagd om respondenten aan te duiden in verschillende functies en met verschillende sociodemografische achtergronden en contracten. Het aantal vaste medewerkers bij GevoPro schommelt rond de vijftientig. Naast de bedrijfsleider zijn er in totaal acht directe medewerkers van GevoPro geïnterviewd. Deze personen zijn allemaal in het bezit van de Belgische of Nederlandse nationaliteit, al hadden sommige medewerkers een andere achtergrond. Er werden twee vrouwen en zes mannen geïnterviewd, met een gemiddelde leeftijd van 35 jaar.

De schoonmaak wordt ook uitbesteed aan een andere onderneming. De twee vrouwen in de schoonmaak hebben beide de Belgische nationaliteit en spreken Nederlands. De leeftijd hier ligt iets hoger, namelijk rond de 57 jaar. De productie wordt uitbesteed aan drie buitenlandse onderaannemingen. Door tijdgebrek was het niet mogelijk om medewerkers te interviewen van alle drie de onderaannemingen. Er was enkel de mogelijkheid om medewerkers te interviewen van de Roemeense onderaanneming, te beginnen met de ploegbaas. Omwille van de drukte in de productie kon hij slechts een beperkt aantal mensen missen. Hij besliste ook zelf wie dat waren zodat de productie verder kon draaien zonder grote belemmeringen. We hebben daarom slechts vijf Roemeense medewerkers kunnen interviewen waarvan twee vrouwen en drie mannen. De meeste Roemeense medewerkers waren jonger dan 25 jaar. Aangezien ze geen Nederlands spreken, werd er gebruikt gemaakt van een tolk tijdens deze interviews.

De interviews waren gebaseerd op een vragenlijst die vooraf werd opgesteld. De te bespreken onderwerpen lagen vast en de vragen zijn vooraf bepaald. Echter was er wat speling. De volgorde van de vragen kon worden veranderd en er konden tijdens het interview vragen worden toegevoegd. Dit bood de gelegenheid om dieper in te gaan op een vraag indien dit nodig was (Silverman, 2009). Er werden verschillende vragenlijsten opgesteld met steeds een iets andere focus afhankelijk van de positie van de respondent in de onderneming. Elk interview begon met een aantal inleidende vragen om wat achtergrondinformatie te verzamelen over de respondenten. De onderwerpen die verder besproken werden tijdens de interviews zijn: de arbeidsmarktpositie van de werknemers, de interactie tussen de werknemers en de controle en coördinatie van GevoPro en de onderaannemingen, de werksfeer en eventuele conflicten of spanningen en de diversiteit op de werkvloer. De verschillende vragenlijsten zijn opgenomen in de bijlagen aan het einde van deze masterthesis. Door tijdgebrek was het jammer genoeg niet mogelijk om alle vragen te stellen. Er moest dus een keuze worden gemaakt waardoor enkel de belangrijkste vragen werden gesteld.

Aan het begin van elk interview werd het doel van het onderzoek uitgelegd aan de respondent en werd de respondent verzekerd dat de verkregen informatie confidentieel zou worden behandeld. Ook werd duidelijk gemaakt dat de respondent het interview op elke moment kon beëindigen. Elke respondent kreeg een document met meer informatie met betrekking tot het onderzoek en tekende een formulier van geïnformeerde toestemming waarop alles nog verder werd uitgelegd. Vervolgens werd er toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Slechts een respondent gaf hiertoe geen toestemming, tijdens dit interview werden notities genomen die later werden uitgetypt. Alle andere opgenomen interviews werden getranscribeerd.

De interviews, op een na, werden afgenomen tijdens de werkuren in een vergaderruimte in de gebouwen van GevoPro. Op die manier konden de medewerkers na de interviews gelijk terug aan de slag en bleef de hinder beperkt. Een medewerker was bereid om mee te werken aan het onderzoek buiten de werkuren. De interviews werden afgenomen op zes verschillende momenten. Het eerste verkennend interview met de bedrijfsleider vond plaats in december 2017, de rest van de interviews werden afgenomen in februari en maart 2018.

Naast de interviews werden ook relevante documenten verzameld. Van de bedrijfsleider hebben we de presentatie gekregen die wordt gebruikt bij de opleiding over voedselveiligheid en kwaliteit. Daarnaast kregen we ook de test die wordt afgenomen na de opleiding over hygiëne op de werkvloer en de documenten met procedures die vertaald zijn in het Lets. Ook kregen we Engelstalige en Nederlandstalige documenten betreffende de huisregels en het reglement wat betreft de lockers. Verder werden er notities gemaakt tijdens de rondleiding door de productieruimte door een van de vaste medewerkers van GevoPro.

De praktijken die GevoPro gebruikt om met de uitdagingen om te gaan van het in-house uitbesteden van haar productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten werden vastgesteld. Dit gebeurde aan de hand van de transcripten van de interviews en de aanvullende documentatie. De informatie die niet relevant was om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd weggelaten terwijl de overige informatie werd gecodeerd met behulp van Excel. Vanuit de literatuur kwamen er al een aantal onderwerpen naar voren, zoals het gebruik van pictogrammen en controlemechanismen. Deze onderwerpen werden aangevuld met de onderwerpen die terugkwamen in de afgenomen interviews. Nadien werden de praktijken onderverdeeld in de volgende drie allesomvattende thema's: taal, controle en kwaliteit. Er werd een codeboom opgesteld om de analyse van de data te vergemakkelijken. De methode van data-analyse die werd gebruikt om de resultaten te analyseren is de thematische analyse (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Het onderzoek is voornamelijk inductief van aard. Er wordt namelijk niet vertrokken vanuit een bestaande theorie en er worden ook geen vooraf opgestelde hypothesen getoetst. Conclusies worden getrokken op basis van de verzamelde data. Aangezien er gebruik werd gemaakt van een enkelvoudige gevalstudie, is het moeilijk om de resultaten te veralgemenen naar andere ondernemingen. Als GevoPro bepaalde praktijken hanteert, wil dat niet zeggen dat andere ondernemingen dezelfde praktijken hanteren of dat deze praktijken dezelfde resultaten opleveren in een andere context.



## 4 Resultaten

Dit deel van de masterthesis geeft de resultaten van de interviews weer. Op basis van deze resultaten wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Het gedeelte resultaten is opgedeeld in drie grote delen, namelijk praktijken in verband met de taal, praktijken om enige controle te behouden over het productieproces en praktijken om de kwaliteit van de producten te verzekeren. De citaten die worden gebruikt in dit deel komen letterlijk uit de interviews.

Uit het onderzoek blijkt dat GevoPro een heel aantal aanpassingen heeft doorgevoerd om ervoor te zorgen dat de uitbesteding van het volledige productieproces aan de drie onderaannemingen goed verloopt. Zeker omdat de onderaannemingen actief zijn in de gebouwen van GevoPro en werknemers met diverse nationaliteiten te werk stellen waren deze aanpassingen noodzakelijk. De aanpassingen vergden en vragen nog steeds veel tijd en moeite van zowel de bedrijfsleider als de vaste werknemers van GevoPro. Daarnaast is het niet altijd makkelijk om de moeilijkheden die men tegenkomt op te lossen. Ondanks de vele voordelen die het uitbesteden van het productieproces met zich meebrengt voor GevoPro, zijn er ook enkele nadelen die zeker niet over het hoofd gezien mogen worden. Zo is er soms sprake van tegengestelde belangen tussen GevoPro en de onderaannemingen. Aangezien GevoPro het productieproces niet meer in eigen handen heeft, doen ze er alles aan om enigszins de controle te behouden over het proces. Dit is echter maar mogelijk tot op een bepaalde hoogte omdat de werknemers van de onderaannemingen juridisch gezien niet de werknemers van GevoPro zijn.

### 4.1 Praktijken in verband met de taal

Een van de uitdagingen die komt kijken bij het in-house uitbesteden van het productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten is de taal. De werknemers van de onderaannemingen die werkzaam zijn bij GevoPro, afkomstig uit Roemenië, Letland en Polen, zijn het Nederlands niet machtig. De werknemers van GevoPro zelf verstaan en spreken ook geen Roemeens, Lets of Pools. Dit zorgt voor moeilijkheden in de communicatie tussen de werknemers van GevoPro en de werknemers van de onderaannemingen. Om ervoor te zorgen dat men toch enigszins met elkaar kan communiceren, heeft GevoPro een aantal veranderingen doorgevoerd.

#### 4.1.1 Engels als voertaal

Een eerste verandering is de beslissing van GevoPro om Engels te spreken op de werkvloer. Dit vraagt een aanpassing van de vaste werknemers van GevoPro aangezien niet iedereen zich even goed kan uitdrukken in het Engels. Sommige werknemers gaven aan dat Engels spreken niet echt een probleem vormt voor hen, terwijl anderen er meer moeite mee hebben. Een aantal vaste werknemers van GevoPro vertelden dat ze hun Engels moesten oprispen of zelfs nog Engels moesten leren. Ook voor de werknemers van de onderaannemingen is het gebruik van Engels niet altijd vanzelfsprekend. Een deel van de werknemers van de onderaannemingen spreekt Engels, al is dat in sommige gevallen maar beperkt tot een aantal woorden, terwijl een groot deel zelfs geen Engels spreekt. De ploegbazen en verantwoordelijken van de onderaannemingen spreken wel voldoende Engels.



Voordat GevoPro besloot om zijn volledige productieproces uit te besteden aan onderaannemingen, werkte ze met interimkrachten. Deze interimkrachten waren afkomstig uit het buitenland en ondanks dat ze al een ruime tijd in België woonden, spraken ze amper of geen Nederlands. GevoPro besloot toen om te investeren in een cursus 'Nederlands op de werkvloer' van de VDAB zodat de interimkrachten goed konden meedraaien in het productieproces. Door het enorme verloop werd het organiseren van deze taal cursus echter extreem duur en was deze situatie niet meer haalbaar. Vandaar dat GevoPro er onder andere voor gekozen heeft om te communiceren in het Engels.

Omdat niet elke werknemer van de onderaannemingen genoeg Engels verstaat, verloopt de communicatie vaak nog via een tussenpersoon. Dit is de ploegbaas of, indien hij niet aanwezig is, de verantwoordelijke van de onderaanneming. Deze personen kunnen voldoende Engels om te begrijpen wat de werknemers van GevoPro tegen hen zeggen en worden geacht alles correct door te geven aan hun werknemers. Uit de interviews bleek dat de werknemers van GevoPro soms wantrouwig staan tegenover de ploegbazen en de verantwoordelijken. Ze vermoeden namelijk dat zij de dingen soms opzettelijk anders weergeven. Omdat de werknemers van GevoPro geen Roemeens, Pools of Lets spreken, moeten ze erop vertrouwen dat de ploegbaas of de verantwoordelijke alles correct weergeeft. Maar omdat men de taal niet machtig is, kan men hier nooit absoluut zeker van zijn.

"Ik praat geen Roemeens en het kan goed zijn dat hij [*ploegbaas/verantwoordelijke van de onderaanneming*] dan tegen dat meisje [*werknemer onderaanneming*] zegt: 'Je moet een beetje sneller brochettes maken, niet beter!' Dus het kan zijn dat die iets anders zegt, terwijl wij willen dat die betere brochettes maakt. Maar hij weet goed, ja die kan die beter maken, maar dan maakt die twee kilo per uur minder, ja dan krijg ik op mijne donder dus, jij moet meer brochettes maken. En dat is niet je moet die beter maken hé, dus ja." (Bedrijfsleider GevoPro)

De ploegbazen en verantwoordelijken van de onderaannemingen zijn officieel in dienst van deze onderaannemingen. Het samenwerken van verschillende ondernemingen op een locatie aan eenzelfde product kan dus weleens gehinderd worden door tegenstrijdige belangen. De onderaannemingen hebben bijvoorbeeld belang bij de productie van meer kilo's terwijl GevoPro meer hamert op de kwaliteit van de producten en de presentatie van de producten op de schalen. De ploegbazen en verantwoordelijken van de onderaannemingen bevinden zich tussen beide partijen in en moeten verantwoording afleggen aan zowel GevoPro als de onderaanneming waarvoor ze werken.

#### 4.1.2 Vaker herhalen

Ondanks dat er Engels wordt gesproken op de werkvloer, verloopt de communicatie nog niet erg vlot. Vaak begrijpen de werknemers van de onderaannemingen niet van de eerste keer wat er gezegd wordt. De werknemers van GevoPro geven aan dat ze iets verschillende keren moeten blijven herhalen vooraleer de werknemers van de onderaannemingen daadwerkelijk begrijpen wat er wordt bedoeld.

"We proberen het zoveel mogelijk om het uit te leggen, zodat zij het begrijpen. En is het niet een keer, dan doen we het twee keer, en ook een derde keer, euh, daar spelen wij heel erg op in ja. Geduld hé, geduld moet je hebben hé." (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

Het herhalen van instructies zorgt er ook voor dat de werknemers van de onderaannemingen herinnerd worden aan de uitleg en alles tot in de details meekrijgen. Dit is natuurlijk in het belang van GevoPro, ook al kruipt er enorm veel tijd in het blijven herhalen van instructies. Als het veelvuldig herhalen ervoor zorgt dat de werknemers van de onderaannemingen alles volledig begrijpen, zullen er minder fouten worden gemaakt door de werknemers, wat iedereen ten goede komt.

“Euh, ja doorzetten gewoon, dat is blijven herhalen, herhalen, is het. Ja blijven herhalen, zelf voordoen, is euh, het klinkt allemaal heel simplistisch, maar dat is het uiteindelijk ook. Je moet het ook heel laagdrempelig houden voor die mensen.” (Productieverantwoordelijke GevoPro)

Er werd ook aangehaald dat de werknemers van GevoPro de moeite nemen om bepaalde handelingen zelf voor te doen. Ook dit zorgt voor een beter begrip bij de werknemers van de onderaannemingen, zeker wanneer alles op een gemakkelijke, bijna kinderachtige manier, wordt voorgedaan. Wanneer instructies of opmerkingen niet zouden worden herhaald of handelingen niet zouden worden voorgedaan, zouden fouten zich blijven opstapelen. Dit heeft een negatief effect op de efficiëntie van het productieproces en de kwaliteit van de producten die GevoPro aan zijn klanten aanbiedt.

#### 4.1.3 Lichaamstaal

Omdat het correct overbrengen van een boodschap met woorden niet altijd mogelijk is, zelfs niet na veelvuldig herhalen, passen de werknemers van GevoPro zich aan en grijpen ze soms terug op gebaren. Ook de werknemers van de onderaannemingen gebruiken lichaamstaal om zich uit te drukken. Met handen en voeten wordt af en toe duidelijk gemaakt wat er bedoeld wordt. Dit is sneller en efficiënter dan een lange uitleg te geven in het Engels die maar voor de helft begrepen wordt. Zeker voor korte en eenvoudige boodschappen, zoals in het voorbeeld hieronder, is het tijdrovend om steeds op zoek te gaan naar iemand die als tussenpersoon kan functioneren en de boodschap correct kan doorgeven. In die gevallen biedt lichaamstaal de snelste oplossing.

“Hij [*werknemer GevoPro*] ziet mij afkomen met die dozen of met die paletten en de enige vraag die ik aan hem zou hebben: ‘Waar moet ik die neerzetten?’ En hij kijkt naar mij en hij duidt mij de plaats aan. Als de rollen van de etiketten op zijn bijvoorbeeld, ik pak gewoon één etiketje en dan ga ik naar een iemand daarvan [*werknemer GevoPro*], ik laat, ik toon die aan, en die [*weet*] ah ja, die heeft wel nieuwe rollen nodig en die gaan naar het magazijn en die brengen mij wat ik nodig heb.” (Werknemer onderaanneming)

Voor moeilijkere boodschappen of vragen, zal deze methode echter niet volstaan. Zo is lichaamstaal bijvoorbeeld lang niet voldoende om de werking van een bepaalde machine uit te leggen. De machines in de productieruimte bevatten tegenwoordig wel een heel aantal talen waardoor de werknemers van de onderaannemingen de machines kunnen instellen in hun moedertaal. Dit zorgt ervoor dat de werknemers de machines in hun eigen taal kunnen bedienen. Omdat ze de instructies en meldingen op de machines begrijpen, kunnen er veel fouten voorkomen worden.

#### 4.1.4 Visuele hulpmiddelen

De uitdaging in verband met taal overwinnen is zeker niet gemakkelijk, maar GevoPro doet er echt alles aan om het de werknemers eenvoudiger te maken. GevoPro is een voedingsbedrijf en dus is veiligheid en hygiëne enorm belangrijk. Er moet aan strenge regels voldaan worden die niet altijd

vanzelfsprekend zijn voor de werknemers van de onderaannemingen. Daarom wordt er ook nog gebruik gemaakt van visuele hulpmiddelen. Overal in de gebouwen van GevoPro zijn er pictogrammen opgehangen, speciaal voor de onderaannemingen, die duidelijk maken wat toegestaan is en wat niet. Zo hangen er bijvoorbeeld pictogrammen op die duidelijk maken dat men verplicht zijn of haar handen moet wassen wanneer men de productieruimte betreedt. Op die manier worden de werknemers van de onderaannemingen eraan herinnerd, zonder gebruik te moeten maken van taal en zonder dat de vaste werknemers van GevoPro dit steeds moeten herhalen voordat elke werknemer de productieruimte ingaat.

“We hebben euh, dus in de hal hebben wij verschillende, pictogrammen ophangen, dus daar euh, als je de productie binnen, euh, de productieruimte binnengaat, mag je geen kauwgom hebben, ja, ‘no bubblegum’ maar daar hebben we ook een manneke met zo een ballonblaas, ‘no gum’. Dat zij [*werknemers onderaannemingen*] verstaan, oké, vanaf hier mag je geen kauwgom meer hebben. En handen wassen, daar hangen allemaal pictogrammen ja. Ja dat is het gemakkelijkste hé, en het veiligste hé.” (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

Tevens wordt er gewerkt met foto's. Van elk product werden er foto's gemaakt die dan werden opgehangen in de productieafdeling. Zo weten de werknemers van de onderaannemingen hoe het product eruit moet komen te zien om aan de kwaliteitseisen van GevoPro te voldoen. Ook werden er foto's gemaakt van de schalen die niet goed zijn, zodat ze ook weten hoe het niet moet. Het gebruik van foto's om aan te tonen wat goed en fout is, zorgt voor duidelijkheid en voorkomt misverstanden in de communicatie wanneer die verloopt in een taal die niet iedereen machtig is.

“We proberen zo veel mogelijk met foto's te werken. Dat is, visueel is dat natuurlijk veel beter voor hun, als, als ze het uitleggen dat je zegt oké, kijk goed naar de foto, zo, zo willen we dat het schaalpje eruitziet, en niet anders. Dat is voor hun ook veel makkelijker, en voor ons ook. Je legt de foto ernaast, zo hadden we het graag, dit is het schaalpje, zo ga je het doen, dat is de manier om met hun te communiceren want anders, dat gaat altijd fout.” (Productieverantwoordelijke GevoPro)

Wanneer er nieuwe producten toegevoegd worden aan het assortiment, wordt elke stap in het productieproces gevisualiseerd waardoor de werknemers stap voor stap weten wat ze moeten doen en welke gewichten ze moeten hanteren.

“Wij werken heel veel met visualisatie dus, foto's goed/niet goed. Euh, euh, allez, we willen met, aan de hand van die foto's, bereik je al heel veel. Als er een nieuw product is, dan wordt daar een foto van gemaakt, die gewichten worden, ah dus, hoe dat dat product gemaakt wordt, wordt ook op foto gezet. De gewichten die zij moeten hanteren dus, veel zo met foto's, visualisatiezaken tegen de muur hangen, euh, van die zaken. Dat gaat ook hé. Moeilijk gaat ook hé.” (Productieverantwoordelijke GevoPro)

Met foto's en pictogrammen kan er veel duidelijk gemaakt worden met weinig of geen woorden. Dit is wenselijk wanneer men in een internationale omgeving werkt waar de werknemers verschillende talen spreken. Daarnaast beginnen er in maart, vlak voordat het hoogseizoen begint, veel nieuwe werknemers die niet bekend zijn met de strenge regels waaraan GevoPro moet voldoen en de kwaliteitseisen die ze stellen. Ook zal het even duren vooraleer de nieuwe medewerkers de werking

binnen GevoPro en de procedures onder de knie hebben. De foto's en pictogrammen helpen hen daarbij en zorgen ervoor dat ze sneller op een volwaardige manier kunnen meedraaien in het productieproces.

#### 4.1.5 Vertalen

Zoals eerder al werd aangehaald, heeft GevoPro gekozen voor Engels als voertaal. GevoPro heeft een inspanning geleverd om belangrijke documenten, zoals de contracten en de productiefiches, te vertalen naar het Engels. Het vertalen van de productiefiches zorgt ervoor dat de werknemers van de onderaannemingen, eventueel met de hulp van de ploegbaas of collega's die beter Engels spreken, begrijpen wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast worden de opleidingen over onder andere hygiëne en voedselveiligheid speciaal voor de onderaannemingen naast het Nederlands ook in het Engels gegeven.

De werknemers van GevoPro geven hun instructies door aan de ploegbaas of de verantwoordelijke van de onderaannemingen in het Engels. Zij gaan op hun beurt de instructies vertalen in het Roemeens, Pools en Lets naar hun werknemers zodat zij alle informatie meekrijgen in hun moedertaal. Doordat er een extra stap nodig is en de communicatie dus niet rechtstreeks verloopt, bestaat echter de kans dat er dingen verdraaid worden of anders worden uitgelegd.

De kennis van Engels van de werknemers van de onderaannemingen verschilt enorm, de Letten spreken bijvoorbeeld amper Engels. GevoPro heeft de arbeidscontracten voor de Letten dan ook laten vertalen naar het Lets zodat de werknemers weten wat ze ondertekenen en erop kunnen vertrouwen dat ze niet misleid worden. Dit legt een basis voor de vertrouwensband tussen de werknemers van de onderaannemingen en GevoPro. Voor de rest van de onderaannemingen worden er wel Engelstalige contracten gebruikt.

“Voor de Letten, die kunnen geen Engels spreken. Ja dat is echt hun, ja Lets, die hebben zelfs contracten en zo opgesteld in hun, ja vertaald van het Nederlands naar het Lets, zodat zij weten wat dat ze ondertekenen ook. Voor de rest van de onderaannemers, de onderaannemingen gebruiken wij Engelstalige, maar voor de Letten echt een vertaald exemplaar.” (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

#### 4.1.6 Tolk

Ondanks het aanpassen van de voertaal, het vele herhalen en de visuele hulpmiddelen merkt men soms dat er toch nog misverstanden zijn of dingen niet juist begrepen worden door de werknemers van de onderaannemingen. In die gevallen wordt er gebruik gemaakt van een tolk. De tolk is in dienst van de onderaannemingen en zorgt ervoor dat de werknemers in hun eigen taal de informatie kunnen opnemen waardoor ze het beter begrijpen. Zo is GevoPro er ook zeker van dat de werknemers van de onderaannemingen de juiste informatie krijgen die niet verdraaid werd door de ploegbaas of de verantwoordelijke.

“Kijk met de Polen bijvoorbeeld, af en toe doen we dat, ja als we echt zien, zeker in het begin van het seizoen als er redelijk wat nieuwe komen en de kwaliteit is niet zoals we willen, dan laten we meestal de groep samen zitten en dan komt er een dame die Nederlands, ja ze is Nederlandse, of ze spreekt perfect Nederlands, maar ze spreekt ook Pools, en ja dan kan ik

eigenlijk gewoon tegen haar in het Nederlands of in het Engels babbelen en zij vertaalt het dan, dat de mensen het eigenlijk begrijpen.” (Bedrijfsleider GevoPro)

De werknemers van GevoPro kunnen in het Nederlands praten tegen de tolk, waardoor ook de werknemers van GevoPro in hun eigen taal kunnen communiceren. De tolk vertaalt dat dan naar het Roemeens, Pools of Lets zodat ook de werknemers van de onderaannemingen alles volledig in hun eigen taal kunnen horen en eventueel vragen kunnen stellen in hun eigen taal, wat op zijn beurt weer het begrip verbetert. Zeker wanneer men belangrijke informatie moet overbrengen, zoals informatie in verband met voedselveiligheid of de manier waarop machines werken, kiest men vaker voor het gebruik van een tolk. GevoPro kan er dan op vertrouwen dat de werknemers de juiste informatie krijgen. Vandaar dat het gebruik van een tolk in het belang is van GevoPro. Maar ook de werknemers van de onderaannemingen profiteren ervan aangezien ze alles beter begrijpen. De tolk vertaalt ook soms de productiefiches naar het Roemeens, Pools en Lets waardoor de werknemers van de onderaannemingen in hun eigen taal kunnen lezen wat er van hen wordt verwacht en misverstanden vermeden kunnen worden.

De opleidingen bij GevoPro worden zowel in het Nederlands als in het Engels gegeven voor de werknemers van de onderaannemingen. Tijdens de opleidingen is de ploegbaas of de verantwoordelijke aanwezig, hij kan eventueel vertalen wanneer dat nodig is. Als dit niet voldoende is en GevoPro merkt dat er nog veel fouten worden gemaakt, laten ze een tolk komen. Het is de taak van de tolk om duidelijk te maken waarom sommige dingen op een bepaalde manier moeten worden gedaan. Bij het maken van brochettes moet het vlees mooi op de stokjes steken. Er wordt aan de werknemers van de onderaannemingen uitgelegd dat de schalen er netjes uit moeten zien omdat de klanten ze anders niet kopen. Het is niet altijd louter een taalprobleem. Voor de werknemers van de onderaannemingen is het belangrijk om precies te weten waarom ze bepaalde procedures moeten volgen. Wanneer de werknemers van de onderaannemingen het nut niet inzien van bepaalde handelingen, kiezen ze ervoor om op hun eigen manier te werken die vaak niet voldoet aan de wetgeving waaraan GevoPro gebonden is.

#### 4.2 Praktijken om enige controle te behouden over het productieproces

Het uitbesteden van het productieproces aan de verschillende onderaannemingen zorgt ervoor dat GevoPro deels de controle over het proces verliest aangezien ze de productie niet meer zelf in handen heeft. Vandaar dat GevoPro een aantal dingen doet om toch enigszins de controle over het proces te kunnen behouden. En dat is ook nodig volgens de werknemers van GevoPro. Tijdens de interviews kwam herhaaldelijk aan bod dat de betrokkenheid van de werknemers van de onderaannemingen duidelijk lager ligt dan die van de vaste werknemers. De focus bij GevoPro ligt op de kwaliteit en de presentatie van de producten op de schalen, terwijl de onderaannemingen juist zoveel mogelijk willen produceren.

“Wij hebben heel andere doelstellingen zal ik zeggen, en daar is, en daar heerst de moeilijkheid als je met onderaannemingen werkt. Mijn doelstelling is, om alles zo goed en zo proper en zo voedselveilig de deur uit te krijgen. En hun doelstelling is zoveel mogelijk kilo’s maken.” (Kwaliteitsverantwoordelijke GevoPro)

#### 4.2.1 Afspraken met de onderaannemingen

Om de samenwerking met de verschillende onderaannemingen soepel te laten verlopen en duidelijk te maken wat er van iedereen wordt verwacht, zijn er vooraf afspraken gemaakt. Zo zijn er onder andere afspraken gemaakt over wat er moet gebeuren wanneer een machine defect is of wanneer de grondstoffen te laat worden geleverd en de onderaanneming zijn taken niet kan uitvoeren. Daarnaast worden er ook dagelijks afspraken gemaakt over welke hoeveelheden van welk product tegen wanneer klaar moeten zijn. Het is belangrijk dat elke onderaanneming zijn afspraken nakomt omdat elke stap in het productieproces afhankelijk is van de stap daarvoor en de onderaannemingen dus afhankelijk zijn van elkaar. Wanneer een onderaanneming zijn afspraken niet nakomt, heeft dit zonder twijfel invloed op de rest van het productieproces. Het gevolg hiervan is dat de vrachtwagens niet op tijd ingeladen kunnen worden en de kosten voor GevoPro snel oplopen. Doordat er vooraf afspraken werden gemaakt, kan GevoPro hierop terugvallen wanneer ze niet nageleefd worden en daarvoor eventueel sancties opleggen. Het maken van afspraken biedt GevoPro in zulke gevallen bescherming en kan misverstanden voorkomen. Er kruipt dan ook enorm veel tijd in het maken van goede afspraken en het onderhandelen met de verschillende onderaannemingen daarover.

Omdat GevoPro actief is in de vleesindustrie zijn er onder andere strenge eisen wat betreft hygiëne waaraan voldaan moet worden. Daarnaast stellen de klanten ook torenhoge eisen. Vandaar dat GevoPro afspraken maakt met de onderaannemingen over hoe het product eruit moet komen te zien en op welke manier het product moet worden gemaakt. Zo is GevoPro er zeker van dat de onderaannemingen de vooropgestelde norm halen en de kwaliteit van de producten stabiel is, ongeacht wie er aan de productielijn staat. GevoPro is erg afhankelijk van de vraag naar producten door de consument, wat zorgt voor schommelingen in de productiehoeveelheden. Tevens kent GevoPro een hoog- en laagseizoen en is het in de zomer dus veel drukker dan in de winter. Om deze schommelingen op te vangen wordt er met de onderaannemingen afgesproken hoeveel extra werknemers er nodig zijn en zij dus moeten voorzien om de productie op tijd af te kunnen ronden.

Zoals eerder al werd aangehaald verloopt de communicatie op de werkvloer tussen de werknemers van GevoPro en de werknemers van de onderaannemingen meestal via een tussenpersoon. Er werd op voorhand afgesproken dat dit de ploegbaas of, tijdens zijn afwezigheid, de verantwoordelijke van de onderaannemingen is. Op deze manier vermijdt men dat er meerdere werknemers van de onderaannemingen tegelijkertijd met vragen of problemen naar een productieverantwoordelijke van GevoPro stappen. Maar ook in de omgekeerde richting zorgt het werken met een tussenpersoon voor minder chaos. Wanneer er bijvoorbeeld plots een dringende bestelling binnenkomt en de planning omgegooid moet worden, wordt dit besproken met de tussenpersoon die dan op zijn beurt zijn werknemers inlicht en aanstuurt.

“Telkens als er iets gebeurt, dan kom ik tussenin. Als een machine het niet doet, dan word ik gewoon aangesproken, ik moet contact nemen met die anderen die de machines regelen [*technische dienst van GevoPro*] en dan moet ik terug naar die machine en moet ik aan die mensen [*zijn werknemers*] zeggen: ‘Kijk, ze komen dat maken.’ Ik ben gewoon constant tussen die twee mensen, dus tussen de twee partijen en dan is, alles komt telkens bij mij. ... Als er iets te beslissen valt, dan ben ik steeds de persoon die euh, die tussenkomt. Die komen

naar mij, die bellen mij, of komen ze naar mij af en zeggen dit of dat en dan moet ik het op ..., in orde brengen en regelen.” (Ploegbaas Roemeense onderaanneming)

#### 4.2.2 Taakverdeling en data-analyse

GevoPro betaalt de onderaannemingen een kiloprijs voor het werk dat ze leveren. Het productieproces van elk product is opgedeeld in verschillende stappen, elk toegewezen aan een bepaalde onderaanneming. Voor het maken van brochettes bijvoorbeeld, krijgt de Roemeense onderaanneming een kiloprijs om de blokjes te snijden. De Nederlandse onderaanneming die Poolse werknemers tewerkstelt, krijgt een kiloprijs om te mengen en een kiloprijs om de brochettes te steken. De Roemeense onderaanneming krijgt op zijn beurt een kiloprijs om de schalen te verpakken en te etiketteren. Dit is zo voor elk product in het assortiment van GevoPro.

Het verdelen van de taken onder de onderaannemingen geeft GevoPro de mogelijkheid om onder andere bij te houden hoeveel afval er is, hoeveel kilo er geproduceerd werd, enzovoort na elke stap in het productieproces. Deze data wordt door een ingenieur van GevoPro geanalyseerd om te weten te komen hoe efficiënt elke onderaanneming werkt en dit wordt dan teruggekoppeld naar de onderaannemingen. Door het bijhouden en het analyseren van de data weet GevoPro precies hoeveel kilo elke onderaanneming heeft geproduceerd en hoeveel men dus aan elke onderaanneming moet uitbetalen voor het werk dat ze leveren. Door de duidelijke onderverdeling weet GevoPro ook direct welke onderaanneming verantwoordelijk is wanneer er iets fout zou gaan.

“Nee, iedereen zijn euh, zijn taak, dus iedereen is op zijn euh, op zijn verantwoordelijk zijn, dus. Iedere euh, onderaannemer, die we hier hebben, kregen vroeger, als dat vlees komt dan weten wij dat is dan vooral Roemenen. Als dat brochettes zijn, dat weten ze hier, van euh, dus niemand kan zeggen van: ‘Nee, dat is niet voor mij, dat heb ik ook niet gedaan hé.’ Omdat iedereen heeft zijn taak, en dat kennen wij goed wie en wat.” (Magazijnier GevoPro)

Het verdelen van de taken zorgt er dus voor dat de onderaannemingen gescheiden blijven van elkaar. De werknemers van de onderaannemingen krijgen een taak toegewezen wanneer ze aankomen en blijven deze taak uitoefenen totdat ze ontslag nemen. Het is dus niet zo dat de werknemers iedere dag een ander takenpakket hebben. GevoPro probeert op die manier ervoor te zorgen dat de schommelingen in de productiviteit beperkt blijven. Wanneer er aan het begin van het hoogseizoen namelijk een aantal nieuwe werknemers bijkomen, is het verschil in productiviteit duidelijk merkbaar. De oorzaak daarvan is dat de werknemers niet bekend zijn met het productieproces en nog niet ingewerkt zijn.

#### 4.2.3 Coördinatie

Elke stap van het productieproces die de verschillende onderaannemingen voor hun rekening nemen, moet op elkaar afgestemd worden en goed georganiseerd zijn aangezien de stappen onderling afhankelijk zijn. Een goede coördinatie is noodzakelijk om alles in goede banen te leiden en ervoor te zorgen dat de bestellingen op tijd de deur uit kunnen. Op die manier kunnen boetes vermeden worden. Wanneer een onderaanneming bijvoorbeeld vergeten is om een product te mengen waardoor de bestelling niet op tijd afgewerkt kan worden, moet de onderaanneming de rekening betalen. De coördinatie ligt in de handen van GevoPro zelf omdat het de enige onderneming is met het overzicht op het volledige productieproces.

Niet alleen op de werkvloer is coördinatie noodzakelijk, de kantine is bijvoorbeeld niet groot genoeg om iedereen tegelijkertijd te huisvesten. De werknemers moeten pauzeren in groepen zodat er genoeg plaats is voor iedereen om rustig te eten. Daarnaast moeten de werknemers onder elkaar afstemmen wanneer ze pauze nemen. Als de ene groep blokjes aan het snijden is, heeft de groep die moet mengen voldoende tijd om even te pauzeren, want ze kunnen pas beginnen met mengen wanneer de blokjes gesneden zijn.

Vooraleer het hoogseizoen begint, geeft GevoPro door hoeveel werknemers er ongeveer nodig zijn om de productie rond te krijgen. Het is dan aan de onderaannemingen om die hoeveelheid werknemers te voorzien. GevoPro probeert ervoor te zorgen dat de nieuwe werknemers met de ervaren werknemers gemengd worden zodat ze hun taken sneller onder de knie krijgen en kunnen leren van de anderen. Ook wanneer er bijvoorbeeld acties zijn en er grote hoeveelheden geproduceerd moeten worden, geeft GevoPro dit door aan de onderaannemingen zodat zij zich daarop kunnen voorbereiden.

#### 4.2.4 Toezicht

GevoPro heeft ervoor gekozen om zelf het toezicht te houden op het volledige productieproces dat wordt uitbesteed aan de onderaannemingen. Op die manier kunnen ze erover waken dat de productie vlot verloopt en gebeurt volgens de vooropgestelde normen. Wanneer de grondstoffen binnenkomen, worden deze door de magazijniers van GevoPro in de koeling gezet. Aan de grondstoffen hangen documenten waardoor de onderaannemingen weten welke ze moeten gebruiken. Dit hangt namelijk af van de klant waarvoor ze aan het produceren zijn. De werknemers van de onderaannemingen moeten zich steeds aan de productieverantwoordelijken van GevoPro melden wanneer ze nieuwe grondstoffen nodig hebben en doen dit meestal via de ploegbaas. Zo vermijdt men dat de onderaannemingen de verkeerde grondstoffen gebruiken. De productieverantwoordelijken zelf lopen ook rond op de werkvloer, volgen de productie op, controleren alles en kijken na of de kwaliteit van de afgewerkte producten in orde is en aan de eisen voldoet. Er is dus altijd een vaste werknemer in de buurt die toezicht houdt op de werknemers van de onderaannemingen.

“Bij de mixers bijvoorbeeld zitten er drie mensen van de onderaannemingen en dan zit er bijvoorbeeld nog iemand van ons bij, om dat toch vlot en correct te laten verlopen. Ze zijn niet overal helemaal alleen, dat ze ergens voor instaan. Ze krijgen ook nog begeleiding van onze, euh productieverantwoordelijken hé.” (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

Vanaf het moment dat GevoPro besloot om het volledige productieproces uit te besteden aan onderaannemingen, is er veel veranderd in het personeelsbestand. De interimkrachten die voordien voornamelijk de productie op zich namen, zijn allemaal afgevloeid. Tevens kregen ook een aantal vaste werknemers hun ontslag. Er werd wel geprobeerd om zo veel mogelijk vaste werknemers in dienst te houden door hun functies anders in te vullen. Arbeiders die daarvoor werkzaam waren in de productie, kregen een meer ondersteunende rol zoals bijvoorbeeld het plannen van de productie of het opvolgen van de prestaties van de onderaannemingen. Het is nu vooral de taak van de vaste werknemers van GevoPro om de productie te ondersteunen en alles in goede banen te leiden. Wanneer een vaste werknemer bijvoorbeeld ziet dat er iets fout gaat, brengt hij de onderaanneming daarvan op de hoogte. Het is dan aan de ploegbaas van de onderaanneming om daarover te oordelen,



aangezien het zijn werknemers zijn en hij daarvoor verantwoordelijk is. GevoPro kan in zulke situaties niet zelf ingrijpen, wat soms enorm omslachtig is voor hun.

Op het einde van elke werkdag verzamelen de productieverantwoordelijken de werkplanningen. Zij kijken na of alles ingevuld is en of er afwijkingen zijn. De onderaannemingen noteren en registreren alle data zodat GevoPro de gegevens in datasheets kan verwerken. Zo krijgen ze een beeld van hoe het in de productie loopt en waar er zich problemen voordoen. Dit wordt dan teruggekoppeld aan de onderaannemingen zodat zij de problemen kunnen oplossen. Wanneer de productie niet voldoet aan de vooropgestelde norm of wanneer er te veel of te weinig geproduceerd wordt, moet de ploegbaas van de onderaanneming daarvoor verantwoording afleggen en een geldige reden kunnen geven.

“Maar als zij boven die target zitten van 15%, dan moeten zij een geldige uitleg geven hoe dat dat komt. Hebt je verkeerd geknipt, euh, slecht geknipt, of zijn dat nieuwe mensen wat daar aanstaan, wat nog niet goed de handeling hebben omdat te knippen, of euh, ligt het aan de grondstof. Die opmerking komt dan van ja, euh, de, de grondstof zelf, met het winterweer zijn de beesten al meer vet gevoederd dus zit er meer vet op dat vlees, moeten zij ook meer afknippen waardoor dat je meer afval hebt. Wat haalt die dan aan? Of ja, het materiaal waarmee ze knippen is volgens hen, niet geschikt, of, of ja, dat kan van alles zijn. Dat moet een plausibele uitleg zijn die dan door onze productieverantwoordelijken nagekeken moet worden, want je kan niet drie weken aan een stuk dezelfde uitleg komen doen.” (Productieverantwoordelijke GevoPro)

Uit de interviews bleek ook dat de vaste werknemers van GevoPro de werknemers van de onderaannemingen steeds moeten blijven controleren en dat ze daar veel tijd mee verliezen. Dit is het gevolg van de verschillen in culturele achtergrond. De verantwoordelijke voor de logistiek gaf bijvoorbeeld aan dat hij elke dag dezelfde instructies moet herhalen opdat de werknemers van de onderaannemingen daaraan herinnerd worden. Wanneer hij de instructies een keer vergeet te herhalen, vallen de werknemers van de onderaannemingen terug in hun oude gewoonten. Volgens de verantwoordelijke voor de logistiek zou dit niet het geval zijn wanneer de werknemers van Belgische origine zouden zijn.

“Ja die [*werknemers onderaannemingen*] moet ik controleren, die moet ik nagaan, doe ik dat niet, of vergeet ik het, ja dan, ja misschien een keer gaat het goed gaan, maar de tweede keer ga ik sowieso de boot in. En dat merk ik goed het verschil van, bij een Belg heb je dat niet. Die zeg je, vandaag moet je dat doen, morgen moet je dat doen en de derde keer dan doet die dat automatisch, die gaat zich daar geen vragen meer bij stellen. Zij niet hé! Dat is gewoon, als je, niet, niet zegt, dan doen ze dat gewoon hé. Ja, die binding, die...die, die, ja die, dat gevoel wat wij daarbij hebben, dat hebben zij niet zo, en dat komt niet zo nauw of wat. Ja, omdat dat in Roemenië niet zo, niet zo nauw komt ook. Hun cultuur is daar anders in denk ik.” (Verantwoordelijke logistiek GevoPro)

Toezicht houden blijft noodzakelijk om er zeker van te zijn dat de procedures gevolgd worden. Wanneer de werknemers van de onderaannemingen door hebben dat ze niet meer gecontroleerd worden, lappen ze de instructies aan hun laars en doen ze het op hun eigen manier zonder daarbij rekening te houden met de eisen van GevoPro.

"In het begin ging ik heel regelmatig, als ik iets fout zag, ging ik iets tegen de werknemers van de onderaanneming zeggen. Maar ofwel verstaan ze me niet, ofwel doen ze alsof ze me niet verstaan, ofwel doen ze het en dan ga ik gewoon controleren, en dat is heel makkelijk want zij staan aan de band, die gaat door een muur uit, en dan ga ik gewoon aan de andere kant van de muur staan. Ik ga dat gewoon zeggen tegen hun van: 'Nee, nee, het is niet goed, zo moet het gedaan worden. Dan ga ik aan de andere kant van de muur staan en kijk als het goed gaat. Dan sta ik daar soms 20 minuten en dan de eerste vijf minuten gaat het goed, en dan zie je weer dat de een na de ander slechte schalen komen. Dan denken ze gewoon, hij is weg, hij controleert niet.'" (Kwaliteitsverantwoordelijke GevoPro)

Volgens een vaste werknemer van GevoPro nemen de werknemers van de onderaannemingen meer aan van hun eigen mensen dan van de werknemers van GevoPro. Dat is ook een van de redenen dat men ervoor kiest om het grootste deel van de communicatie te voeren via een tussenpersoon, de ploegbaas of verantwoordelijke van de onderaannemingen. De werknemers van de onderaannemingen zullen eerder geneigd zijn om instructies van hen op te volgen dan van de werknemers van GevoPro.

#### 4.3 Praktijken om de kwaliteit van de producten te verzekeren

Ondanks dat GevoPro het volledige productieproces uitbesteed aan drie onderaannemingen, blijven ze zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die ze aanbieden. Omdat de productie niet meer in hun eigen handen ligt, moeten ze er op een of andere manier voor zorgen dat de kwaliteit van de producten van hoog niveau is en ook constant blijft. Daarom heeft GevoPro een aantal maatregelen genomen om de kwaliteit te kunnen blijven garanderen. Zo screenen ze onder andere de onderaannemingen vooraleer ze er mee in zee gaan, voorzien ze opleidingen voor de werknemers van de onderaannemingen en controleren ze of de werknemers iets uit de opleidingen hebben opgestoken door middel van testen. Ook doen ze er alles aan om de beste werknemers te behouden zodat het verloop beperkt blijft en zij op termijn de nieuwe werknemers kunnen begeleiden.

##### 4.3.1 Screening van de onderaannemingen

Vooraleer GevoPro beslist om met een onderaanneming samen te werken, nemen ze uitgebreid de tijd om de onderaanneming volledig te screenen. Daarvoor werken ze samen met een onderneming die gespecialiseerd is in personeelszaken. Deze screening is cruciaal en zorgt ervoor dat GevoPro niet voor verrassingen komt te staan tijdens de verdere samenwerking en er dan bijvoorbeeld achter komt dat de onderaanneming niet alles volgens de wet doet. Dat zou namelijk het imago van GevoPro in gevaar kunnen brengen. Vandaar ook dat GevoPro proactief is en zelf regelmatig contact opneemt met de sociale inspectie om er zeker van te zijn dat alles in orde is.

"Ja, de overheid zit daar zeer streng achter natuurlijk dat, dat we niet met malafide, euh, onderaannemers werken. Dus wij werken daar wel in die mate, zo veel mogelijk proactief dus door als wij euh, de onderaannemers, wij laten dat, regelmatig bellen wij zelf de sociale inspectie." (Bedrijfsleider GevoPro)

Ook GevoPro zelf heeft baat bij deze screenings. Vooral eer het hoogseizoen van start gaat, komen er nieuwe werknemers vanuit Roemenië, Polen en Letland. Het inwerken van deze onervaren werkrachten neemt redelijk veel tijd in beslag, wat ertoe leidt dat het even duurt voordat het volledige rendement kan worden behaald. Door samen te werken met onderaannemingen die de wetgeving respecteren, kan GevoPro veel tijd besparen. Ze hoeven dan niet telkens op zoek te gaan naar nieuwe onderaannemingen en kunnen zich juist focussen op het efficiënter maken van de productieprocessen met de huidige onderaannemingen.

#### 4.3.2 Opleiding

In het hoogseizoen, dat ongeveer loopt van maart tot midden september, zijn er dubbel of zelfs driedubbel zoveel werknemers nodig om de bestellingen af te werken dan in het laagseizoen. Vooral eer het hoogseizoen begint, laten de verschillende onderaannemingen nieuwe werknemers vanuit Roemenië, Polen en Letland naar België komen. Deze werknemers hebben meestal geen ervaring in de voedingsindustrie. Voordat de werknemers van de onderaannemingen in België aankomen, ontvangen zij van GevoPro de hygiëne- en veiligheidsvoorschriften die van kracht zijn. Deze moeten zij grondig lezen en ondertekenen bij aanvang van hun eerste werkdag. Aangezien er in België hoge eisen worden gesteld met betrekking tot onder andere de hygiëne en voedselveiligheid, neemt GevoPro de tijd om opleidingen en bijscholingen te organiseren. Dit doen ze zowel voor de vaste werknemers als voor de werknemers van de onderaannemingen.

“Die krijgen zij [*werknemers van de onderaannemingen*] ook al op voorhand, de veiligheidsvoorschriften en de hygiënevoorschriften, omdat we hier in de voedingsindustrie werken, euh, en dat is ook euh, het attest wat dat ze hier moeten ondertekenen bij aanvang van hun eerste werkdag. Daar moeten ze echt mee akkoord gaan, ze moeten ook weten wat die hygiënische voorschriften zijn hier hé. Ook worden er op regelmatige momenten bijscholingen georganiseerd voor alle onderaannemers, maar ook voor ons, euh, met betrekking tot hygiëne, euh, voedselveiligheid, werkveiligheid, euh, dat wordt hier binnen het huis [*door GevoPro zelf*] georganiseerd.” (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

Deze opleidingen en bijscholingen zorgen ervoor dat de werknemers van de onderaannemingen op de hoogte zijn van de wetgeving in België en starten met dezelfde kennis wat betreft de regels en voorschriften die ze moeten volgen. GevoPro geeft deze opleidingen zelf zodat ze er zeker van zijn dat alle werknemers van de onderaannemingen weten wat ze moeten weten. De werknemers van de onderaannemingen die aan een machine werken, krijgen nog een aparte opleiding zodat ze weten hoe de machine werkt en hoe ze deze machine moeten bedienen. Dit is van belang om de productiviteit te waarborgen, zeker wanneer er voor het hoogseizoen steeds nieuwe werkrachten aankomen. Het doel is om zo snel mogelijk de werknemers in te werken zodat het maximale rendement behaald kan worden.

“Als je aan een machine moet staan of, of, euh, dan moet je de machine leren kennen en dan moet je weten hoe dat gaat en hoe daarmee gewerkt wordt. Dan moeten die mensen dat altijd opnieuw aanleren, en, je, als je aan een machine werkt, de eerste week werk je daar traag aan en dan moet je dat leren kennen, maar na een paar weken kan je daar volle bak op produceren en dan haal je daar uw rendement en kan je de snelheid ook halen, kan je daar echt op verdienen. Maar als je iedere keer nieuwe mensen krijgt en, euh, of daar is

veel verloop, of de helft gaat weg, ja dan kan je niet volle bak produceren hé. Dat is natuurlijk ook een heel groot probleem, want je moet die mensen, die kennen dat niet, je moet die dat uitleggen.” (Ingenieur GevoPro, analyseert de data)

Na een bepaalde tijd weten de werknemers van de onderaannemingen hoe ze met de machines moeten werken en wat hun taak precies inhoudt. Eens ze een taak krijgen toegewezen, moeten ze deze taak blijven uitoefenen totdat ze vertrekken. Hoe langer men een taak uitoefent, hoe beter men erin wordt en hoe efficiënter men is.

#### 4.3.3 Testen

Nadat de werknemers van de onderaannemingen een opleiding hebben gehad, wordt er getest of ze de informatie die ze gekregen hebben begrijpen en onthouden hebben. Dit gebeurt vaak aan de hand van foto's. De werknemers moeten dan aangeven of de situatie op de foto juist of fout is. Door middel van de testen kan GevoPro ingrijpen nog voor dat de werknemers van de onderaannemingen daadwerkelijk meedraaien in de productie en op die manier dure fouten voorkomen.

“Dus twee weken geleden hebben wij een BRC test, dat heeft te maken met voedselveiligheid hebben wij euh, afgenomen, maar ze hebben eerst daarvoor een kleine opleiding gehad. En dan, euh, aan de hand van die testen, testen worden eigenlijk opgemaakt door foto's, en dan moesten zij aangeven, goed of niet goed. Euh, bijvoorbeeld, euh, in de productieruimte moeten ze een veiligheidsnetje over hun haren doen. En omdat het koud is, doen heel veel mensen een kap op, maar het veiligheidsnetje moet over die kap zijn, dus niet onder de kap, maar over de kap. En dan was er een foto van eerst de kap en dan het veiligheidsnetje, is dat goed of is dat niet goed? Eigenlijk op visuele, beelden wordt dat getest.” (Personeelsverantwoordelijke GevoPro)

Wanneer blijkt dat de werknemers van de onderaannemingen toch niet voldoende op de hoogte zijn van de richtlijnen, wordt er bijgestuurd of zelfs een nieuwe opleiding georganiseerd. De kwaliteit van de producten is namelijk prioriteit voor GevoPro en er wordt kosten noch moeite gespaard om deze te waarborgen.

#### 4.3.4 Behouden van het personeel

Er kruipt enorm veel tijd en energie in het steeds opleiden en testen van de nieuwe werknemers van de onderaannemingen die aankomen juist voordat het hoogseizoen begint. Als GevoPro ervoor kan zorgen dat ze de meest geschikte werknemers kan behouden, ook gedurende het laagseizoen, zal de organisatie van het productieproces minder afhankelijk zijn van schommelingen in het personeel. Hoe langer men er werkt, hoe beter men zijn taken onder de knie heeft en hoe efficiënter men kan werken. Deze ervaren werknemers kunnen dan ook de nieuwe en onervaren werknemers beter begeleiden en beter inwerken in de toekomst. Door de afwisseling van het hoogseizoen met het laagseizoen zal er altijd sprake zijn van verloop, maar door het behouden van een groot deel van het personeel kan men het effect van dit verloop beperken.

"Nee, van hun zelf hoor je dat weinig, meestal van onze eigen mensen op de werkvloer van euh, hij die dit of die dat, of, ja. Wat we wel eens hebben, goeie jongens die dan zeggen van ja, maar we gaan wat anders zoeken, en dan komt de ploegbaas: 'Hé, die gaat wat anders zoeken.' En ja dan weet ik van ja daar scheelt iets hé en dan roep ik die bij me en dan zeg

ik van: 'Waarom gaat je wat anders zoeken?' 'Ja, de baas, ik, ik moet hier leiding nemen van vijf mensen, maar ik krijg maar evenveel betaald en euh, ja ik heb, ik wil wat meer hebben.' En ze durven dat dan niet aan, aan die ploegbaas zeggen of aan die baas. En dan is het, ja dan neem ik wel initiatief en zeg ik van hé, we gaan samen zitten, die gast die werkt goed en euh, en die wil wat anders gaan zoeken, zeg ik wil die hier houden, ja dan maak ik ook meestal wel wat afspraken dat die, die teamleiders iets beter betaald worden." (Bedrijfsleider GevoPro)

Als de bedrijfsleider van GevoPro erachter komt dat een goede werkkraacht heeft beslist om ander werk te zoeken door een probleem met de onderaanneming, probeert hij daarin te bemiddelen. Hij gaat met de onderaanneming praten en probeert iets te regelen. Ondanks dat de werknemers van de onderaannemingen juridisch gezien niet zijn eigen werknemers zijn, neemt hij het voor hen op. Het behouden van goede werknemers komt de kwaliteit van de producten namelijk ten goede.

Ook toont GevoPro begrip voor de situatie waarin de werknemers van de onderaannemingen zich bevinden en probeert daarin tegemoet te komen. De werknemers zijn bijvoorbeeld gedurende een lange tijd ver weg van huis en de meesten willen na het hoogseizoen graag voor een langere periode terug naar hun thuisland. Daarom is er een systeem van rotatie ingevoerd zodat de werknemers elkaar kunnen afwisselen en GevoPro niet in de problemen komt. Door dit systeem komt de continuïteit van het productieproces niet in gevaar, ondanks dat een aantal werknemers niet aanwezig zijn.

"Euhm, nu hebben wij eigenlijk, ik ga zeggen hier een pool van mensen, die komen bijvoorbeeld, ja daar is ook mee afgesproken, die komen eigenlijk, euhm half maart komen die naar hier en dan werken die eigenlijk tot half augustus en dan beginnen die eigenlijk allemaal vakantie te nemen. Dan gaan die voor drie weken of een maand naar huis, dan komen die weer terug en dan werken die weer. En dat doen we eigenlijk ja nu, een maand ... Vroeger was het eigenlijk wat drukker met de eindejaarsfeesten, maar dat is nu wat stabiel. Dus ja, nu wisselen we eigenlijk die mensen roteren, en nu gaan die twee of drie keer per jaar gaan die dan drie weken of een maand naar huis. En dan komen die eigenlijk weer terug, en wij hebben eigenlijk altijd een pool van mensen die wat eigenlijk het hele werk kan doen." (Bedrijfsleider GevoPro)

Deze pool van werknemers is ervaren en kan zelfstandig werken, zonder dat de vaste werknemers van GevoPro vaak moeten tussenkomen. De meesten werken er al verschillende jaren en weten hoe alles werkt.

Een probleem waar de onderaannemingen steeds vaker tegenaanlopen, is het vinden van geschikte huisvesting voor de werknemers die uit Roemenië, Letland en Polen komen. Vroeger woonden ze in vakantieparken, maar deze worden langzaam allemaal opgekocht en opgeknapt om daarna weer verhuurd te worden. Nu wonen de werknemers van de onderaannemingen voornamelijk in groepjes samen in oude huizen die door de onderaannemingen worden gehuurd of gekocht. Hoewel de huisvesting van de werknemers van de onderaannemingen niet de verantwoordelijkheid is van GevoPro zelf, blijkt uit het interview met de bedrijfsleider van GevoPro dat men er wel op toeziet dat de werknemers in goede omstandigheden leven.

“Als wij signalen krijgen van, euh, de wooninspectie bijvoorbeeld: ‘Ja, die mensen hebben daar ergens huisvesting maar dat voldoet niet aan de regels.’ Dan spreek ik daar de onderaannemer over aan, want je hebt die signalen ontvangen dus doe daar wat aan. Euh, of ja, wij gaan dan zelf zorgen dat hij bijvoorbeeld zegt van: ‘Ja, help mij met huisvesting.’ Ja dan moeten we samen toch een beetje gaan zoeken, waar is fatsoenlijke huisvesting voor die mensen, euh, voldoet dat aan de regels, ja en dan moet je daar toch zelf een beetje mee... Laten we zeggen, allez, wij proberen dat toch wat op te volgen, dat euh, dat je zeker ook daarvan bent dat die mensen, eigenlijk, ja, fatsoenlijk behandeld worden.” (Bedrijfsleider GevoPro)

Er wordt af en toe gepolst bij de werknemers of ze tevreden zijn met de accommodatie waarin ze verblijven en of ze goed worden behandeld door de onderaanneming. Wanneer de bedrijfsleider of de werknemers van GevoPro klachten horen over de omstandigheden waarin de werknemers van de onderaanneming leven, wordt de onderaanneming hierop aangesproken en gevraagd om het in orde te maken.

In het volgende deel van mijn thesis link ik de resultaten van het onderzoek aan de bestaande academische literatuur. Daarnaast bespreek ik ook de beperkingen van het onderzoek en geef ik suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.



## 5 Discussie

Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen hoe ondernemingen omgaan met de uitdagingen die ontstaan ten gevolge van het in-house uitbesteden van hun productieproces aan onderaannemingen die werknemers tewerkstellen met diverse nationaliteiten. De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: 'Hoe gaat een vleesverwerkende KMO om met de uitdagingen die komen kijken bij het in-house uitbesteden van zijn productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten?' De resultaten laten zien dat ondernemingen die een bedrijfsactiviteit binnenshuis uitbesteden aan onderaannemingen die met buitenlandse werkkrachten werken, te maken krijgen met een heel aantal uitdagingen. Deze uitdagingen zijn zowel het gevolg van het uitbesteden van de activiteit zelf als het gevolg van de diversiteit die is ontstaan op de werkvloer. Om deze uitdagingen te overwinnen zijn er een heel aantal aanpassingen nodig die veel tijd en energie vragen van de onderneming.

Een van de grootste uitdagingen voor GevoPro blijkt taal te zijn. De meerderheid van de respondenten verwees naar de taalbarrière die duidelijk merkbaar is op de werkvloer en een grote invloed heeft op de communicatie tussen de werknemers van de onderneming en de werknemers van de verschillende onderaannemingen. Het element taal komt echter niet terug in de literatuur rond outsourcing en gefragmenteerde relaties tussen ondernemingen. Toch is taal een belangrijk aandachtspunt wanneer een onderneming ervoor kiest om een bepaalde bedrijfsactiviteit uit te besteden aan een andere onderneming die werknemers tewerkstelt die een andere taal spreken. Communicatie is en blijft namelijk een belangrijke pijler in het opbouwen van een goede outsourcingrelatie tussen ondernemingen.

Uit het onderzoek van Rozkwitalskaa et al. (2016) blijkt dat taal inderdaad als een barrière ervaren kan worden en de communicatie op de werkvloer kan verhinderen. Dat GevoPro kiest voor een gemeenschappelijke taal, namelijk Engels, die door alle werknemers in de onderneming wordt gebruikt, is niet verassend. Dit komt overeen met eerder onderzoek van Luring en Klitmøller (2015) waaruit ook blijkt dat niet iedereen zich altijd even comfortabel voelt bij het communiceren in deze gemeenschappelijke taal. Dit kwam ook terug in de interviews met de respondenten. Het is niet voor iedereen vanzelfsprekend om te communiceren in het Engels. Een aantal vaste werknemers van GevoPro gaven aan dat ze hun Engels moesten oprispen of zelfs nog Engels moesten leren om op een degelijke manier te kunnen communiceren met de werknemers van de onderaannemingen. Maar ook voor de werknemers van de onderaannemingen is het communiceren in het Engels niet altijd even gemakkelijk. Een heel aantal werknemers spreken weinig of zelfs geen Engels.

Uit de interviews met de respondenten bleek ook dat de werknemers van GevoPro vaak instructies en andere boodschappen moeten herhalen vooraleer de werknemers van de drie onderaannemingen daadwerkelijk begrijpen wat er wordt bedoeld. Ondanks dat dit niet expliciet in de literatuur wordt aangehaald, zal het veelvuldig herhalen van boodschappen of instructies in andere ondernemingen ongetwijfeld ook voorkomen. Hetzelfde geldt voor het voordoen van bepaalde handelingen en het gebruik van lichaamstaal.

GevoPro maakt ook gebruik van visuele hulpmiddelen om de werknemers van de onderaannemingen te herinneren aan de strenge regels waaraan ze moeten voldoen aangezien deze niet altijd



vanzelfsprekend zijn voor hen. Daarnaast werken ze ook met foto's om duidelijk te maken hoe de producten eruit moeten komen te zien om aan de kwaliteitseisen van GevoPro te voldoen. Eerder onderzoek van zowel Bust, Gibb en Pink (2008) als Hare, Cameron, Real en Maloney (2013) toonde al aan dat ondernemingen soms opteren voor het gebruik van pictogrammen om boodschappen over te brengen. Het gaat dan meestal om het communiceren van belangrijke informatie zoals hygiënevoorschriften en veiligheidsrichtlijnen, zoals hier ook het geval is.

GevoPro laat de arbeidscontracten voor de Letten vertalen in het Lets omdat het Engels van de Letten zo slecht is dat ze anders niet weten wat ze ondertekenen. Het onderzoek van Bust et al. (2008) gaf aan dat ondernemingen actief in de bouwsector deze praktijk ook toepassen. Belangrijke documenten worden vertaald in de moedertaal van de gedetacheerde werknemers zodat zij zeker begrijpen wat er in deze documenten staat.

Een andere praktijk die GevoPro hanteert om met de taalbarrière om te gaan, is het inhuren van een tolk. Dit is een praktijk die ik niet in de literatuur omtrent outsourcing en fragmentering of diversiteit ben tegengekomen, maar die wel enorm belangrijk is voor GevoPro. Door gebruik te maken van een tolk zorgt GevoPro ervoor dat de werknemers van de onderaannemingen de informatie in hun eigen taal kunnen opnemen en alles beter begrijpen. Dit is cruciaal wanneer de werknemers strikte regels moeten volgen en aan hoge eisen moeten voldoen. Het inschakelen van een tolk kan misverstanden voorkomen en ervoor zorgen dat fouten in de productie op voorhand al vermeden worden.

Een tweede uitdaging waarmee GevoPro te maken krijgt, een uitdaging die wel voorkomt in de literatuur rond gefragmenteerde arbeidsrelaties, is het verlies van de controle over de uitbestede activiteit, in het geval van GevoPro dus het productieproces. GevoPro heeft ook maatregelen genomen om enigszins de controle over het productieproces te kunnen behouden. Uit eerder onderzoek van Kang et al. (2012) en Rubery et al. (2002) blijkt inderdaad dat ondernemingen er alles aan doen om toch deels die controle terug te krijgen om er zeker van te zijn dat de onderaanneming de gewenste resultaten levert. Volgens Handley en Benton (2012) zijn ondernemingen bereid veel geld te investeren in controlemechanismen die hen de mogelijkheid geven om de onderaannemingen te controleren en in te grijpen wanneer dat nodig blijkt.

Een eerste praktijk die GevoPro heeft doorgevoerd is het maken van duidelijke afspraken met de verschillende onderaannemingen. Voor GevoPro is het maken van afspraken een manier om zich te beschermen. In het onderzoek van Rubery et al. (2002) komt naar voren dat de aanwezigheid van meerdere werkgevers op een locatie onduidelijkheid kan creëren en problemen kan veroorzaken. Om problemen en onenigheid te vermijden, worden er tussen de verschillende ondernemingen afspraken gemaakt waarop men op een later tijdstip kan terugrijpen. Het maken van afspraken bevordert ook de samenwerking met de verschillende onderaannemingen en maakt duidelijk wat er precies van iedereen wordt verwacht. GevoPro kan dan later, wanneer dat nodig is, terugvallen op deze afspraken en eventueel maatregelen nemen.

Een tweede praktijk die GevoPro toepast om enigszins de controle en het overzicht te kunnen behouden over het productieproces, is het verdelen van de taken of de stappen in het proces onder de verschillende onderaannemingen. Dit doen ze voornamelijk uit praktische overwegingen. GevoPro betaalt de onderaannemingen namelijk een kiloprijs voor het werk dat ze leveren. Het

productieproces van een product is opgedeeld in verschillende stappen en elke onderaanneming neemt een of meerdere stappen van een productieproces op zich. Wanneer de onderaannemingen niet elk een eigen taak zouden toegewezen krijgen, is het onmogelijk om te achterhalen welke onderaanneming aan welke product gewerkt heeft en voor hoelang. In dat geval weet GevoPro niet hoeveel ze aan elke onderaanneming moet uitbetalen. Daarnaast zorgt de specifieke taakverdeling er ook voor dat men weet welke onderaanneming verantwoordelijk is wanneer er iets fout gaat. Ook deze praktijk wordt niet expliciet in de literatuur vermeld. Dat komt waarschijnlijk omdat het verdelen van taken enkel noodzakelijk is en de moeite loont wanneer er sprake is van in-house outsourcing waarbij meerdere onderaannemingen samen of naast elkaar werken.

Aangezien de verschillende stappen in het productieproces onderling afhankelijk zijn, probeert GevoPro de stappen op elkaar af te stemmen en zo het hele proces te coördineren. Coördinatie is in het geval van GevoPro extra belangrijk omdat de stappen van het productieproces uitgevoerd worden door drie verschillende onderaannemingen. De werknemers van GevoPro zijn de enigen die het volledige overzicht over het proces hebben en leiden alles in goede banen zodat de bestellingen op tijd klaar zijn en de deur uit kunnen. In eerder onderzoek van Ramioul en Van Hootegem (2015) kwam aan bod dat het cruciaal is voor een onderneming om het overzicht te behouden op het volledige proces om er zeker van te zijn dat alles goed verloopt.

Ten slotte, kiest GevoPro ervoor om zelf nog toezicht te houden op het productieproces en de werkzaamheden van de onderaannemingen. Uit onderzoek van Bonazzi en Antonelli (2003) blijkt ook dat het grote voordeel van het binnenshuis uitbesteden van een bedrijfsactiviteit is dat het de onderneming de kans geeft om op een redelijk eenvoudige manier toezicht te houden op de voortgang van de activiteit. Er is altijd een vaste werknemer van GevoPro in de buurt die toezicht houdt op de werknemers van de onderaannemingen. Op die manier kunnen ze erover waken dat de productie vlot verloopt en ook gebeurt volgens de vooropgestelde normen. Moest er iets foutlopen, kunnen ze snel ingrijpen vooraleer het kwaad al geschied is.

De derde en laatste uitdaging die duidelijk naar voren kwam tijdens de interviews is het garanderen van de kwaliteit van de producten. Ondanks dat het productieproces uitbesteed is aan de drie onderaannemingen, blijft GevoPro ten opzichte van de klanten verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die ze aanbieden. Deze uitdaging wordt ook verschillende keren vermeld in de literatuur rond outsourcing en fragmentering. Ondernemingen die bedrijfsactiviteiten uitbesteden krijgen te maken met spanningen, ze zijn op zoek naar flexibiliteit in de organisatie van de bedrijfsactiviteit maar willen tegelijkertijd ook dat de kwaliteit van de producten van een hoog niveau blijft (Lee, 2013). De reputatie van de onderneming hangt namelijk samen met de kwaliteit van de producten of diensten die ze aanbiedt. Daarvoor is men afhankelijk van de prestaties van de onderaanneming (Lee, 2013; Legge, 2007), of onderaannemingen in het geval van GevoPro.

Dat kwaliteit een uitdaging is wanneer een onderneming kiest voor het uitbesteden van een bedrijfsactiviteit, blijkt ook duidelijk uit de literatuur. Wat echter niet vaak expliciet besproken wordt, is hoe ondernemingen omgaan met deze uitdaging. Wel komt er herhaaldelijk aan bod dat ondernemingen er alles aan doen om de controle te behouden over de bedrijfsactiviteit en zo tevens de kwaliteit kunnen bewaken (Lee, 2013; Legge, 2007; Murphree & Anderson, 2017; Rubery et al., 2002).

Ook GevoPro doet er alles aan om de controle te behouden over het productieproces waardoor ze kan toezien op de kwaliteit van de producten. GevoPro probeert echter ook vooraf maatregelen te nemen om de kwaliteit te waarborgen. Voordat GevoPro beslist om een deel van het productieproces aan een onderaanneming uit te besteden, wordt de onderaanneming eerst grondig gescreend. Zo is GevoPro er zeker van dat er later geen vervelende verrassingen opduiken en men weer op zoek moet gaan naar een andere onderaanneming. Op die manier kan GevoPro vanaf het begin af aan al een goede relatie opbouwen met de onderaannemingen en de efficiëntie van het productieproces steeds verbeteren, wat de kwaliteit van de producten ten goede komt.

De werknemers van de onderaannemingen die het productieproces van GevoPro overnemen, hebben meestal geen ervaring in de vleesindustrie en weten dus ook niet wat de productie inhoudt en aan welke eisen er voldaan moet worden. Vandaar dat GevoPro ervoor gekozen heeft om de werknemers van de onderaannemingen zelf op te leiden en daarna ook te testen of de werknemers de informatie weten te onthouden. Het vooraf opleiden en testen van de werknemers zorgt ervoor dat er een minimum van kwaliteit behaald kan worden waarop verder gebouwd wordt. Het opleiden en testen van de werknemers van onderaannemingen komt niet terug in de literatuur als een maatregel om de kwaliteit te waarborgen. De reden daarvoor is waarschijnlijk dat de uitbesteding in de meeste gevallen gebeurt aan een onderaanneming die gespecialiseerd is in die bedrijfsactiviteit. In dat geval is het natuurlijk niet noodzakelijk om de werknemers op te leiden en te testen.

Ten slotte probeert GevoPro om de beste werknemers van de onderaannemingen te behouden. Zij zijn op de hoogte van de regels en voorschriften en voeren hun taken naar behoren uit omdat ze dat vaak al verschillende seizoenen doen. Het behouden van deze werknemers zorgt ervoor dat het productieproces minder leidt onder de schommelingen in het personeel. Daarnaast kunnen deze ervaren werknemers de nieuwe en onervaren werknemers beter begeleiden en inwerken in de toekomst, wat de kwaliteit weer ten goede komt.

Naast deze belangrijke inzichten heeft dit onderzoek ook enkele belangrijke beperkingen die toch even vermeld moeten worden. De gevalstudie bestaat slechts uit een onderneming die actief is in een bepaalde sector. Hierdoor is het niet mogelijk om een cross-case analyse uit te voeren en de overeenkomsten en verschillen tussen verschillende gevallen te bestuderen. Doordat er gekozen werd voor een enkelvoudige gevalstudie zijn de resultaten niet veralgemeenbaar naar andere situaties. Daarnaast werd de data door slechts een onderzoeker geanalyseerd. Omwille van praktische redenen was het echter niet mogelijk om een tweede onderzoeker bij het onderzoek te betrekken die onafhankelijk van de eerste onderzoeker de resultaten kon analyseren en coderen. Ten slotte was er ook sprake van tijdgebrek. De tijd voor het afnemen van een interview was per respondent beperkt omdat het productieproces er anders teveel onder ging leiden. Het was dus jammer genoeg niet mogelijk om uitgebreid de tijd te nemen voor de interviews en alle vragen te stellen die vooraf werden opgesteld. Er moest dus een verstandige keuze worden gemaakt in de vragen die werden gesteld, de minder belangrijke vragen werden dan ook weggelaten.

Ten slotte zou ik ook nog enkele aanbevelingen willen doen voor eventueel toekomstig onderzoek dat focust op hoe ondernemingen omgaan met het uitbesteden van bedrijfsactiviteiten aan andere ondernemingen die werknemers met diverse nationaliteiten tewerkstellen. In het huidige onderzoek is er gebruik gemaakt van een enkelvoudige gevalstudie als onderzoeksstrategie. Het gevolg van

deze keuze is dat het niet mogelijk is om de resultaten van dit onderzoek te veralgemenen. Maar ondanks dat de resultaten van een enkelvoudige gevalstudie niet representatief zijn, zijn de inzichten die verkregen werden door het onderzoek wel degelijk waardevol en dragen deze bij aan de bestaande literatuur. Om overeenkomsten en verschillen tussen meerdere gevallen te kunnen bestuderen, is het aangeraden om te kiezen voor een meervoudige gevalstudie.

Dit onderzoek is toegespitst op een Vlaamse KMO die actief is in de vleesindustrie en zijn volledige productieproces uitbesteed aan drie onderaannemingen die werknemers tewerkstellen afkomstig uit Roemenië, Polen en Letland. De vleesindustrie is een heel specifieke sector met bepaalde kenmerken die de resultaten kunnen beïnvloeden, vandaar dat het interessant is om het onderzoek uit te breiden naar andere sectoren en andere landen.

Een ander belangrijk onderscheid is het soort activiteit dat men uitbesteedt. Het uitbesteden van een productieproces is een grote onderneming terwijl het uitbesteden van de boekhouding bijvoorbeeld veel minder veranderingen met zich mee zal brengen. Ook de grootte van de onderneming kan invloed hebben op de manier waarop men omgaat met het uitbesteden van een bedrijfsactiviteit. Het is daarom ook aangewezen om ondernemingen met verschillende groottes te selecteren voor een toekomstig onderzoek.



## 6 Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de volgende onderzoeksvraag: 'Hoe gaat een vleesverwerkende KMO om met de uitdagingen die komen kijken bij het in-house uitbesteden van zijn productieproces aan werknemers met diverse nationaliteiten?' Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, meer bepaald een enkelvoudige gevalstudie. Het geval waar het in dit onderzoek om gaat is een Vlaams productiebedrijf, GevoPro, dat gespecialiseerd is in de bereiding van gevogelte en dus actief is in de vleesindustrie. De onderneming besteedt zijn volledige productieproces uit aan drie onderaannemingen die werknemers tewerkstellen uit Roemenië, Polen en Letland.

Het onderzoek toont aan dat de onderneming te maken krijgt met diverse uitdagingen ten gevolge van het binnenshuis uitbesteden van het productieproces aan de drie onderaannemingen. Deze uitdagingen zijn onder andere het verlies van de controle over het productieproces, de tegengestelde belangen, het blijven waarborgen van de kwaliteit van de producten, het op elkaar afstemmen van de verschillende stappen in het productieproces die worden uitgevoerd door de drie verschillende onderaannemingen en het opbouwen van een goede relatie met elke onderaanneming afzonderlijk. Daarnaast zijn er ook nog andere uitdagingen waar de onderneming mee te maken krijgt, namelijk uitdagingen die het gevolg zijn van de diversiteit die is ontstaan op de werkvloer. De werknemers van de drie onderaannemingen hebben verschillende nationaliteiten, ze zijn namelijk afkomstig uit Roemenië, Polen en Letland. Dit resulteert in het feit dat de werknemers van de onderaannemingen een andere taal spreken. De taalbarrière maakt de communicatie op de werkvloer een heel stuk moeilijker. Daarnaast zijn de werknemers van de onderaannemingen opgegroeid in een ander land waardoor ze in aanraking kwamen met een andere cultuur, wat op zijn beurt ook een uitdaging is.

Om het hoofd te bieden aan deze uitdagingen, heeft GevoPro een heel aantal aanpassingen moeten doorvoeren. Het uitbesteden van een productieproces aan drie onderaannemingen die werknemers tewerkstellen met diverse nationaliteiten is veel complexer dan de huidige academische literatuur rond outsourcing en fragmentering laat uitschijnen aangezien de diversiteit een grote invloed heeft die niet besproken wordt in deze literatuur. Er waren dan ook veel meer aanpassingen nodig dan ik in eerste instantie had verwacht om het uitbesteden van het productieproces vlot te laten verlopen. GevoPro steekt veel tijd en energie in het aanpakken van de uitdagingen, maar niet alle uitdagingen zijn op een gemakkelijke en snelle manier op te lossen. Soms kan een uitdaging maar tot op een bepaalde hoogte worden overwonnen omdat de werknemers van de onderaannemingen juridisch gezien niet de werknemers van GevoPro zijn.

Om de communicatie tussen de werknemers op de werkvloer soepeler te laten verlopen, heeft GevoPro gekozen voor het Engels als voertaal. Daarnaast herhalen de werknemers van GevoPro de boodschappen vaker en gebruiken ze lichaamstaal om zich uit te drukken. Verder maken ze ook gebruik van visuele hulpmiddelen om boodschappen over te brengen en worden belangrijke documenten vertaald naar het Engels of zelfs de moedertaal van de buitenlandse werknemers. In situaties waar de voorgaande maatregelen geen oplossing bieden, maakt GevoPro gebruik van een tolk.

Om de controle over het productieproces enigszins te behouden worden er duidelijke afspraken gemaakt met elke onderaanneming afzonderlijk zodat het voor iedereen duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Daarnaast wordt elke stap van het productieproces toegewezen aan een bepaalde onderaanneming en wordt er allerlei data bijgehouden in verband met de productie die vervolgens geanalyseerd wordt zodat GevoPro kan bijsturen wanneer dat nodig blijkt. Om de verschillende stappen in het productieproces op elkaar af te stemmen neemt GevoPro de coördinatie van het productieproces op zich. Daarnaast houden de werknemers van GevoPro zelf toezicht op de werknemers van de onderaannemingen om een oogje in het zeil te houden.

De kwaliteit van de producten garanderen doet GevoPro onder andere door het vooraf screenen van de onderaannemingen. Verder voorziet GevoPro opleidingen en bijscholingen om de werknemers op de hoogte te brengen van onder andere de strikte hygiëne- en veiligheidsvoorschriften die GevoPro moet naleven. Daarnaast leren de werknemers hoe een machine werkt en hoe ze deze moeten bedienen. Om te controleren of de werknemers iets hebben opgestoken van deze opleidingen, worden de werknemers onderworpen aan testen. Ten slotte doet GevoPro er alles aan om de beste werknemers van de onderaannemingen te behouden.

Dit onderzoek heeft geprobeerd om een beter beeld te geven van de uitdagingen waarmee ondernemingen te maken krijgen wanneer ze ervoor kiezen om een bedrijfsactiviteit uit te besteden aan een onderaanneming die werknemers tewerkstelt met verschillende nationaliteiten en hoe ondernemingen met deze uitdagingen omgaan. Zoals blijkt uit dit onderzoek, zijn er veel aanpassingen nodig om ervoor te zorgen dat alles goed verloopt. Ondernemingen die overwegen om hun productieproces of andere bedrijfsactiviteiten binnenshuis uit te besteden aan onderaannemingen die werknemers met diverse nationaliteiten tewerkstellen, mogen hier dus zeker niet licht over gaan. Het binnenshuis uitbesteden van een bedrijfsactiviteit is veel complexer en vraagt veel meer inspanningen van de onderneming dan uit de huidige academische literatuur blijkt. Zeker wanneer de onderaanneming werknemers met verschillende nationaliteiten tewerkstelt die de activiteit in het vervolg gaan uitoefenen. Het is daarom van belang dat de literatuur rond outsourcing en fragmentering voortaan het element diversiteit meeneemt in de discussie om het onderwerp in zijn totaliteit te kunnen bestuderen en de complexiteit ervan weer te geven.

## Literatuurlijst

- Aktas, E., & Ulengin, F. (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(3), 316-329. doi:10.1108/17410390510591996
- Anderson, B. (2010). Migration, immigration controls and the fashioning of precarious workers. *Work Employment and Society*, 24(2), 300-317.
- Baraldi, E., Proença, J. F., Proença, T., & de Castro, L. M. (2014). The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2014.02.012
- Barner-Rasmussen, W., & Aarnio, C. (2011). Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, 46(3), 288-295. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.006
- Barnes, T., Raynor, S., & Bacchus, J. (2012). A new typology of forms of international collaboration. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 81-102. doi:10.1108/17554251211200464
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baxter-Reid, H. (2016). Buying into the 'good worker' rhetoric or being as good as they need to be? The effort bargaining process of new migrant workers. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 337-350. doi:10.1111/1748-8583.12111
- Berntsen, L. (2015). Precarious posted worlds: posted migrant workers in the Dutch construction and meat processing industries.(European Union). *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 31(4), 371.
- Bonazzi, G., & Antonelli, C. (2003). To Make or to Sell? The Case of In-House Outsourcing at Fiat Auto. 24, 575-594. doi:10.1177/0170840603024004004
- Bouckaert, G., Verhoest, K., & Wauters, A. (2000). *Van effectiviteit van coördinatie naar coördinatie van effectiviteit*. Brugge: Die Keure.
- Bust, P. D., Gibb, A. G. F., & Pink, S. (2008). Managing construction health and safety: Migrant workers and communicating safety messages. *Safety Science*, 46(4), 585-602. doi:https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.06.026
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. doi:https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008
- Cappelli, P., & Keller, R. J. (2012). Classifying Work in the New Economy. *The Academy of Management Review*, 38(4), 575-596. doi:10.5465/amr.2011.0302
- Chakrabarty, S. (2006). Making Sense of the Sourcing and Shoring Maze: Various Outsourcing and Offshoring Alternatives. In H. Kehal & V. Singh (Eds.), *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective* (pp. 18-53). London: Idea Group Publishing.
- Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice* (2 ed.). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.



- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in Groups: Are We There Yet? *The Academy of Management Annals*, 5(1), 571-612. doi:10.1080/19416520.2011.590297
- Doyen G., L., M. & Janssens, M. (2002). Diversiteitsmanagement in de praktijk.
- Drahokoupil, J. (2015). *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks*. Brussel: European Trade Union Institute.
- Drahokoupil, J., & Fabo, B. (2018). Outsourcing, Offshoring and the Deconstruction of Employment: New and Old Challenges. In A. Serrano & M. Jepsen (Eds.), *The Deconstruction of Employment As a Political Question*. Basingstoke: Palgrave.
- el Mabrouk, F. (2017, 29 december). Proximus en Bpost besteden 1600 jobs uit aan Indiërs. *Het Nieuwsblad*.
- Ellram, L., & Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(1), 15-27. doi:10.1016/S0969-7012(00)00004-6
- Ernst & Young. (2013). *Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. Retrieved from <http://www.ey.com/gl/en/services/advisory/factors-governing-outsourcing-in-europe-2013>
- Fellini, I., Ferro, A., & Fullin, G. (2007). Recruitment processes and labour mobility: the construction industry in Europe. *Work, employment and society*, 21(2), 277-298. doi:10.1177/0950017007076635
- Flecker, J. (2009). Outsourcing, Spatial Relocation and the Fragmentation of Employment. *Competition & Change*, 13(3), 251-266. doi:10.1179/102452909x451369
- Giustiniano, L., Marchegiani, L., Peruffo, E., & Pirolo, L. (2015). Business outcomes of outsourcing: lessons from management research. In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks*. Brussels: European Trade Union Institute.
- Gomes-Casseres, B. (2009). Outsourcing: Where Will You Draw the Line? *Harvard Business Review*. Retrieved from [https://hbr.org/2009/08/outsourcing-where-will-you-dra?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2009/08/outsourcing-where-will-you-dra?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- Grimshaw, D., D., . U., Marchington, M., M, P., Rubery, J., J., . U., & Willmott, H. . (2005). Introduction: fragmenting work across organisational boundaries *Fragmenting Work: Blurring Organizational Boundaries and Disorder Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K.-L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153-166. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.021>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253-267.
- Hare, B., Cameron, I., Real, K., & Maloney, W. (2013). Exploratory case study of pictorial aids for communicating health and safety for migrant construction workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 818-825.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.

- Hinds, P. J., Neeley, T., & Cramton, C. D. (2014). Language as a Lightning Rod: Power Contests, Emotion Regulation, and Subgroup Dynamics in Global Teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 536–561.
- Hopkins, B. (2017). Analysing the 'migrant work ethic' – Comparing managers' perceptions of local workers and Central and Eastern European migrants in the United Kingdom. *European Urban and Regional Studies*, 24(4), 442-452. doi:10.1177/0969776416678653
- Huws, U., & Podro, S. (2012). *Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead*. Retrieved from <http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/8/Outsourcing-and-the-fragmentation-of-employment-relations-the-challenges-ahead.pdf>
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204. doi:doi:10.1002/tie.20048
- Kang, M., Wu, X., Hong, P., & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195-1201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.004>
- Kavčič, K., Suklan, J., & Milost, F. (2016). Outsourcing Logistics Activities: Evidence from Slovenia. *Promet (Zagreb)*, 28(6), 575-581. doi:10.7307/ptt.v28i6.2042
- Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. *Journal of Information Technology*, 25(4), 395. doi:10.1057/jit.2010.21
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325-340. doi:10.2307/259377
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines. *The Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659. doi:10.5465/AMJ.2005.17843943
- Lauring, J., & Klitmøller, A. (2015). Corporate language-based communication avoidance in MNCs: A multi-sited ethnography approach. *Journal of World Business*, 50(1), 46-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.01.005>
- Lee, J.-W. (2013). The In-House Contracting Paradox: Flexibility, Control, and Tension. *World Development*, 45, 161-174. doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.10.012>
- Legge, K. (2007). Networked Organizations and the Negation of HRM? In J. Storey (Ed.), *Human Resources Management: A Critical Text*.
- MacKenzie, R., & Forde, C. (2009). The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, employment and society*, 23(1), 142-159.
- McIvor, R. (2010). The influence of capability considerations on the outsourcing decision: The case of a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5031-5052. doi:10.1080/00207540903049423
- Miozzo, M., Desyllas, P., Lee, H.-F., & Miles, I. (2016). Innovation collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms. *Research Policy*, 45(7), 1337-1351. doi:10.1016/j.respol.2016.03.018
- Moschuris, S. J. (2015). Decision-making criteria in tactical make-or-buy issues: an empirical analysis. *EuroMed Journal of Business*, 10(1), 2-20.

- Muehlberger, U. (2007). Hierarchical Forms of Outsourcing and the Creation of Dependency. *Organization Studies*, 28(5), 709-727. doi:10.1177/0170840607078119
- Murphree, M., & Anderson, J. (2017). *Countering Overseas Power in Global Value Chains: Information Asymmetries and Subcontracting in the Plastics Industry*.
- Myers, M. (2008). *Qualitative Research In Business And Management*: Sage Publications Ltd.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2013). Diversity strategies and business logic: Why do companies employ ethnic minorities? *Group & Organization management*, 38(4), 480-511.
- Perraudin, C., Petit, H., Thèvenot, N., Tinel, B., & Valentin, J. (2014). Inter-firm Dependency and Employment Inequalities: Theoretical Hypotheses and Empirical Tests on French Subcontracting Relationships. *Review of Radical Political Economics*, 46(2), 199-220. doi:10.1177/0486613413497912
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Ramioul, M., & Van Hootegem, G. (2015). Relocation, the restructuring of the labour process and job quality. In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks*. Brussels: European Trade Union Institute.
- Raspoet, E. (2016, 23 november). Sorry, uw job gaat naar India. *Knack*.
- Rozkwitalskaa, M., Basinskab, B., Chmieleckic, M., Przytulad, S., & Sulkowskie, L. (2016). Intercultural interactions at multinational corporations' workplace : Grounded theory. *Journal of Positive Management*, 7(1), 3-31. doi:10.12775/JPM.2016.001
- Rubery, J., Cooke, F. L., Earnshaw, J., & Marchington, M. (2003). Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 265-289. doi:10.1111/1467-8543.00272
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing Organizational Forms and the Employment Relationship. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645-672. doi:10.1111/1467-6486.00306
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (7 ed.): Pearson.
- Sharma, U. (2016). Managing Diversity and Cultural Differences at Workplace. *IPE Journal of Management*, 6(2), 63-79.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Silverman, D. (2009). *Doing qualitative research*. London: Sage.
- Strange, R. (2011). The outsourcing of primary activities: theoretical analysis and propositions. *Journal of Management & Governance*, 15(2), 249-269. doi:10.1007/s10997-009-9099-4
- Sundquist, V., Hulthén, K., & Gadde, L.-E. (2015). Economic consequences of alternative make-or-buy configurations. *Industrial Marketing Management*, 46, 98-107. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.010
- Tenzer, H., & Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 606-625. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.006

- Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2012). Group Faultlines: A Review, Integration, and Guide to Future Research. *Journal of Management*, 38(4), 969-1009. doi:10.1177/0149206311426187
- Toulan, O. N. (2002). The impact of market liberalization on vertical scope: the case of Argentina. *Strategic Management Journal*, 23(6), 551-560. doi:10.1002/smj.237
- van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307-336. doi:10.1177/0018726710378384
- Vincent, S. (2005). Really dealing: a critical perspective on inter-organizational exchange networks. *Work Employment and Society*, 19(1), 47-65.
- Wagner, I., & Lillie, N. (2015). Subcontracting, insecurity and posted workers: evidence from construction, meat processing, and ship building. In J. Drahokoupil (Ed.), *The outsourcing challenge: Organizing workers across fragmented production networks* (pp. 157-174).



# Bijlagen

## Bijlage 1: Interviewleidraad werknemer GevoPro

### Introductie

1. Kunt u iets over uw persoonlijke achtergrond vertellen?
  - a. Wat is uw leeftijd?
  - b. Wat is uw nationaliteit/achtergrond?
2. Kunt u iets over uw professionele achtergrond vertellen?
  - a. Welke opleiding heeft u gevolgd?
  - b. Kunt u iets vertellen over uw voorgaande werkervaring?
  - c. In welke sector was dat?
  - d. Wanneer bent u begonnen bij GevoPro?
  - e. Hoe bent u bij GevoPro terecht gekomen?
  - f. Doet u nog altijd hetzelfde werk als toen u begon?

### Werkzaamheden en carrièreontwikkeling

3. Wat zijn uw huidige verantwoordelijkheden en taken?
  - a. Waar houdt u zich mee bezig?
  - b. Hoe ziet een doorsnee werkdag eruit?
  - c. Wat zijn uw werktijden?
  - d. Heeft u collega's die vergelijkbare taken uitvoeren?
  - e. Wie is uw directe leidinggevende?
4. GevoPro kent een hoog- en laagseizoen. Wat is het effect van deze seizoenen op uw werk?

### Verandering naar werken met onderaannemers

5. Welke veranderingen hebben zich voorgedaan sinds u hier bent begonnen?
  - a. Wat was de oorzaak van deze veranderingen?
  - b. Hoe heeft u deze veranderingen ervaren?
  - c. Hoe hebben deze veranderingen uw werk beïnvloed?
6. Kunt u vertellen hoe het productieproces eruitzag toen u bij GevoPro begon?
  - a. Hoe werden de verschillende taken verdeeld?
  - b. Wat waren die taken precies?
  - c. Wie waren er betrokken bij het productieproces?
  - d. Waarom denkt u dat juist zij deze taken uitvoerden?
7. Zijn er zaken veranderd met betrekking tot het productieproces sinds u begon?
  - a. Wat is er precies veranderd?
  - b. Waarom is er voor deze andere aanpak gekozen?
  - c. Wie werden er betrokken in het beslissingsproces?
  - d. Hoe ging dit beslissingsproces in zijn werk?
  - e. Hoe werd er met het personeel gecommuniceerd?
  - f. Hoe werd er daarop gereageerd?
  - g. Wat vond u van deze gang van zaken?

8. Toen de beslissing was genomen om te gaan werken met de onderaannemers, wat gebeurde er toen met de mensen die eerst verantwoordelijk waren voor het productieproces?
  - a. Was het nodig om mensen te ontslaan?
  - b. Hoe werd besloten wie er mocht blijven?
  - c. Hadden ze daar zelf iets in te kiezen?
  - d. Wie waren er betrokken bij dat proces?
  - e. Hoe werd daarop gereageerd door de verschillende betrokkenen?
9. Wat is er veranderd op de werkvloer sinds er met onderaannemers wordt gewerkt?
  - a. Hoe gingen de voorbereidingen op deze verandering in zijn werk?
  - b. Wat betekende dit voor de manier waarop het productieproces werd georganiseerd?
  - c. Hoe ging de transformatie naar het werken met onderaannemers precies in zijn werk?
  - d. Deden zich problemen voor die niet waren voorzien?
  - e. Hoe werd daarmee omgegaan?
10. Wat is er voor uzelf veranderd sinds er met de onderaannemers samengewerkt wordt?
  - a. Hoe heeft dit uw werk veranderd?
  - b. Wat betekende dit voor u persoonlijk?
11. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van het werken met onderaannemers?
  - a. Waarom?
  - b. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

#### Interactie, coördinatie en controle GevoPro en onderaannemers

12. Met welke werknemers van de onderaannemers werkt u samen?
  - a. Voor welke activiteiten werkt u samen?
  - b. Wat zijn uw verantwoordelijkheden in deze samenwerking?
  - c. Welke afspraken zijn er gemaakt voor deze samenwerking?
  - d. Hoe zijn die afspraken gemaakt?
  - e. Hoe verloopt de samenwerking?
13. Hoe worden de doelstellingen voor de productie per dag afgesproken?
  - a. Wie zijn er bij die afspraken betrokken?
  - b. Wat houden die doelstellingen in?
  - c. Wat wordt er dan afgesproken?
  - d. Hoe verlopen de onderhandelingen daarover?
  - e. Wat verloopt er minder soepel in die onderhandelingen?
  - f. Waarom?
14. Is het weleens voorgekomen dat de doelstellingen niet werden gehaald?
  - a. Wat gebeurde er toen?
  - b. Wie werd daar verantwoordelijk voor gesteld?
  - c. Welke gevolgen had dat?
15. Hoe wordt er gecontroleerd of de doelstellingen worden gehaald?
  - a. Wie controleert dat?
  - b. Speelt de onderaannemer daar ook een rol in?
  - c. (Wat als die metingen verschillend zijn?)

16. Hoe worden uw eigen werkzaamheden beoordeeld?
  - a. Hoe worden die gecontroleerd?
  - b. Wie is er verantwoordelijk voor uw beoordeling?
  - c. Bent u afhankelijk van anderen voor het behalen van uw doelstellingen?
  - d. (Van wie?)
  - e. (Hoe beïnvloedt dit uw eigen beoordeling?)
17. Wat doet GevoPro om de samenwerking met de onderaannemers soepel te laten verlopen?
  - a. Welke maatregelen worden er getroffen?
  - b. Hoe zijn die tot stand gekomen?
  - c. Wie zijn daarbij betrokken?
  - d. Hoe worden die geïmplementeerd?
  - e. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
  - f. Wat is het effect van deze maatregelen?
18. Welke uitdagingen komen er voor u persoonlijk kijken bij het samenwerken met werknemers van de onderaannemers?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
19. GevoPro heeft er belang bij dat de kwaliteit van het geproduceerde vlees hoog is, terwijl de onderaannemer er eerder baat bij heeft om zo veel mogelijk vlees te produceren, omdat hij per kilo wordt betaald. Merkt u daar iets van tijdens uw werk?
  - a. Waar merkt u dat aan?
  - b. Welke uitdagingen brengt dit voor u mee?
  - c. Kunt u daar een concreet voorbeeld van geven?

#### Diversiteit

20. Wat is de leeftijd van de collega's met wie u samenwerkt?
  - a. Is er een leeftijdscategorie die dominant is?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
  - c. Hoe zit dat in de rest van de organisatie?
  - d. Hoe komt dat denkt u?
21. Wat is de man/vrouw verhouding tussen deze collega's?
  - a. Is er een van de geslachten dominant?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
  - c. Hoe zit dat in de rest van de organisatie?
  - d. Hoe komt dat denkt u?
22. Wat zijn de nationaliteiten van de collega's met wie u samenwerkt?
  - a. Hoe komt dat denkt u?
  - b. Hoe zit dat in de rest van de organisatie?
  - c. Waar in de organisatie bevinden die zich?
  - d. Hoe komt dat denkt u?



23. Wat doet GevoPro om het werken met personeelsleden van verschillende nationaliteiten soepel te laten verlopen?
- Welke initiatieven zijn er?
  - Hoe zijn deze initiatieven tot stand gekomen?
  - Wie waren daarbij betrokken?
  - Hoe worden deze initiatieven uitgevoerd?
  - Wie zijn daarbij betrokken?
  - Waarom worden deze initiatieven ondernomen?
  - Wat vindt u van deze initiatieven?
  - Wat is het effect van deze initiatieven?
24. Wat doet GevoPro om het de diverse personeelsleden naar hun zin te maken?
- Welke initiatieven zijn er?
  - Hoe zijn deze initiatieven tot stand gekomen?
  - Wie waren daarbij betrokken?
  - Hoe worden deze initiatieven uitgevoerd?
  - Wie zijn daarbij betrokken?
  - Waarom worden deze initiatieven ondernomen?
  - Wat vindt u van deze initiatieven?
  - Wat is het effect van deze initiatieven?
25. Wat zijn volgens u de uitdagingen die komen kijken bij het werken met een divers personeelsbestand?
- Waarom?
  - Kunt u daar een voorbeeld van geven?
26. Zijn er dingen in het diversiteitsbeleid veranderd overheen de jaren?
- Wat is er veranderd?
  - Hoe is het veranderd?
  - Waarom is het veranderd?

#### Werksfeer en relaties met collega's

27. Hoe vindt u het om in de vleesindustrie te werken?
- Waarom?
  - Hoe denkt u dat het eraan toe gaat in andere vleesverwerkingsbedrijven?
28. Hoe vindt u het om bij GevoPro te werken?
- Wat vindt u positief?
  - Wat zou u liever anders zien?
  - Waarom?
29. Hoe zou u de werksfeer bij GevoPro omschrijven?
- Waarom?
  - Kunt u daar een voorbeeld van geven?
30. Hoe zou u de relatie tussen de verschillende werknemers omschrijven?
- Met wie heeft u de meest hechte relatie?
  - En wie staat er het verste van u af?
  - Hoe komt dat denkt u?

31. Hoe is uw relatie met de werknemers van de onderaannemers?
  - a. Wat is daar anders aan dan uw relatie met de interimkrachten van voorheen?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
32. Heeft u ook weleens contact met de werknemers van de schoonmaakploeg (dag of nachtploeg)?
  - a. Hoe verloopt dit contact?

#### Verloop, kans op doorstroom en contract

33. Wat doet GevoPro op het gebied van opleidingen en training?
  - a. Heeft u zelf weleens een opleiding of training gevolgd in het kader van uw werk bij GevoPro?
  - b. Welke training/opleiding was dat?
  - c. Hoe werd die georganiseerd?
  - d. Wat was het doel van deze opleiding/training?
  - e. Was u de enige die deze training volgde van GevoPro?
  - f. Heeft deze opleiding/training u in staat gesteld door te groeien bij GevoPro?
  - g. Wat vindt u daarvan?
34. Hoe is het verloop van het directe personeel van GevoPro?
  - a. Zijn veel van uw collega's nog altijd dezelfde als toen u begon?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
  - c. Doen ze nog steeds dezelfde taken?
35. Kunt u iets vertellen over het type contract dat u heeft?
  - a. Is dit een vast contract?
  - b. Is het een fulltime contract?
  - c. Bent u tevreden met uw contract?

#### Conflicten en spanningen

36. Is er weleens sprake geweest van miscommunicatie binnen de organisatie?
  - a. Kunt u de situatie omschrijven?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd het opgelost?
  - d. Door wie werd het opgelost?
37. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen verschillende werknemers?
  - a. Kunt u de situatie omschrijven?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd het opgelost?
  - d. Door wie werd het opgelost?
38. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen GevoPro en een onderaannemer?
  - a. Kunt u de situatie omschrijven?
  - b. Waar ging het conflict over?
  - c. Hoe werd het opgelost?
  - d. Door wie werd het opgelost?

39. Heeft u weleens een situatie meegemaakt waarin er sprake was van discriminatie?
- Wie waren daarbij betrokken?
  - Hoe werd er met zo'n geval omgegaan?
40. Wat is de rol van de vakbonden bij GevoPro?
- Is dit altijd al zo geweest?
  - Hoe was de situatie voorheen?
  - Waarom is deze veranderd?
  - Hoe werd er gereageerd op deze verandering?
  - Wat vindt u van de huidige situatie?

#### Afronding

41. Wat zijn uw toekomstplannen op het gebied van werk?
42. Heeft u zelf nog iets toe te voegen aan dit interview?

### Bijlage 2: Interviewleidraad ploegbaas Roemeense onderaanneming

#### Introductie

- Kunt u iets over uzelf vertellen?
  - Waar komt u vandaan?
  - Tot welke leeftijd bent u naar school geweest?
  - Wat is uw leeftijd?

#### Arbeidsmarktpositie

- Sinds wanneer bent u in België?
  - Waarom heeft u ervoor gekozen om in België te gaan werken?
- Hoe bent u bij uw huidige werkgever terecht gekomen?
  - Hoe lang werkt u al voor uw huidige werkgever?
- Waarom hebt u voor deze baan gekozen?
  - Hoe bent u in de positie van ploegbaas terecht gekomen?

#### Werkzaamheden

- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
  - Wat zijn uw taken en uw verantwoordelijkheden?
  - Wat zijn uw werktijden?
  - Wanneer weet u wanneer u moet werken?
  - Wanneer heeft u pauze?

#### Glasslipper en team management

- Wie zitten er in uw team?
  - Wat is de leeftijd van de teamleden?
  - Wat is hun geslacht?
  - En hun nationaliteit?
- Werken zij allemaal voor dezelfde werkgever?
- Zijn dit allemaal gedetacheerde werknemers?

9. Wat zijn de taken die uw team uitvoert?
  - a. Hoe worden de taken over uw teamleden verdeeld?
10. Hoe gaat het plannen van uw personeel in zijn werk?
  - a. Hoe bepaalt u hoeveel mensen er per dag tewerkgesteld worden?
  - b. Hoe bepaalt u wie u tewerk gaat stellen?
  - c. Wat gebeurt er als een teamlid ziek of op verlof is?
  - d. Zijn er werknemers op oproepbasis beschikbaar?
11. Is er veel verloop in uw team?
  - a. Hoe komt dat denkt u?
  - b. Onderneemt u initiatieven om goede werknemers te behouden?
  - c. Hoe gaat de transitie van hoog- naar laagseizoen in zijn werk?
  - d. Hoe wordt er besloten wie er mag blijven tijdens het laagseizoen?
  - e. Hebben uw teamleden daar zelf ook inspraak in?

#### Interactie, coördinatie en controle GevoPro en onderaannemers

12. Met welke werknemers van GevoPro werkt u samen?
  - a. Voor welke activiteiten werkt u samen?
  - b. Welke afspraken zijn er gemaakt voor deze samenwerking?
13. Met welke werknemers van de andere onderaannemers werkt u samen?
  - a. Voor welke activiteiten werkt u samen?
  - b. Welke afspraken zijn er gemaakt?
14. Wat doet u als de werknemers van de onderaannemers een fout maken die gevolgen heeft voor uw team?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd het probleem opgelost?
15. Hoe worden de doelstellingen voor de productie per dag afgesproken?
  - a. Wie zijn er bij die afspraken betrokken?
  - b. Hoe verlopen de onderhandelingen daarover?
  - c. Wat vindt u van de doelstellingen?
  - d. Wat doet u als u denkt dat de doelstellingen niet gehaald gaan worden?
16. Is het weleens voorgekomen dat de doelstellingen niet werden gehaald?
  - a. Wat gebeurde er toen?
  - b. Wie werd daarvoor verantwoordelijk gesteld?
17. Komt het ook soms voor dat uw doelstellingen opeens wijzigen?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
18. Hoe controleert GevoPro of u uw doelstellingen haalt?
19. Wat wordt er gedaan om de samenwerking met GevoPro soepel te laten verlopen?
20. Welke uitdagingen komen er voor u kijken bij het samenwerken met GevoPro?

#### Werksfeer, conflicten en spanningen

21. Wat zijn voor u de voor- en nadelen van het werken in België?
  - a. Waarom?

22. Wat zijn voor u de voor- en nadelen van het werken bij GevoPro?
  - a. Waarom?
23. Wat vindt u van uw baan?
  - a. Wat vindt u positief?
  - b. Wat zou u liever anders zien?
  - c. Waarom?
24. Worden er door GevoPro speciale initiatieven genomen om u het naar de zin te maken?
25. Hoe zou u de werksfeer bij GevoPro omschrijven?
  - a. Waarom?
26. Hoe zou u de relatie met uw team omschrijven?
  - a. Ziet u ze ook buiten het werk?
27. Hoe zou u de relatie met uw collega's van GevoPro omschrijven?
28. Hoe zou u de relatie met de teams van de ander onderaannemers omschrijven?
  - a. Is er veel onderling contact?
  - b. Hoe komt dat?
29. Wat vindt u het moeilijkste aan het werken bij GevoPro?
  - a. Waarom?
30. Is er weleens sprake geweest van een conflict in uw team?
  - a. Wat was de oorzaak van het conflict?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd dit opgelost?
31. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen uw team en andere collega's?
  - a. Wat was de oorzaak van het conflict?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd dit opgelost?
32. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen de verschillende werkgevers?
  - a. Wat was de oorzaak van het conflict?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
  - c. Hoe werd dit opgelost?
33. Heeft u weleens een situatie meegemaakt waarin er sprake was van discriminatie?
  - a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd het opgelost?

#### Diversiteit

34. Is er weleens sprake geweest van miscommunicatie?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
  - b. Hoe werd het opgelost?

35. Neemt GevoPro initiatieven om het werken met mensen van verschillende nationaliteiten soepeler te laten verlopen?
- Welke initiatieven zijn er?
  - Hoe zijn deze initiatieven tot stand gekomen?
  - Wie waren daarbij betrokken?
  - Hoe worden deze initiatieven uitgevoerd?
  - Wie zijn daarbij betrokken?
  - Waarom worden deze initiatieven ondernomen?
  - Wat vindt u van deze initiatieven?
  - Wat is het effect van deze initiatieven?
36. Onderneemt uw werkgever ook initiatieven op dit vlak?
- Welke initiatieven? (bijvoorbeeld een tolk)
  - Hoe zijn die tot stand gekomen?
  - Hoe worden ze uitgevoerd?
  - Wie zijn daarbij betrokken?
  - Wat vindt u van deze initiatieven?
  - Wat is het effect van deze initiatieven?
37. Wat zijn volgens u de uitdagingen die bij het werken met een divers personeelsbestand komen kijken?
- Waarom?
  - Kunt u concrete voorbeelden geven?

#### Conflicten en spanningen

38. Is er weleens sprake geweest van een bedrijfsongeval?
- Wat gebeurde er toen?
  - Wie was daarvoor aansprakelijk?
  - Hoe werd het opgelost?
39. Kunt u iets vertellen over de vakbondswerking in uw bedrijf?
- Wat vindt u van deze situatie?
  - Wat zou u doen als u een probleem heeft met uw werkgever dat niet onderling opgelost kan worden?

#### Afronding

40. Wat zijn uw toekomstplannen op het gebied van werk?
41. Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?

### Bijlage 3: Interviewleidraad werknemer Roemeense onderaanneming

#### Introductie

- Kan u iets over uzelf vertellen?
  - Waar komt u vandaan?
  - Wat is uw leeftijd?
  - Kan u iets over uw familiesituatie vertellen?
  - Tot welke leeftijd bent u in uw thuisregio naar school geweest?

### Arbeidsmarktpositie

2. Welke job doet u?
3. Hoe bent u bij uw huidige werkgever terecht gekomen?
4. Sinds wanneer bent u werkzaam bij GevoPro?
5. Sinds wanneer bent u in België?
  - a. Voor hoelang bent u van plan te blijven?
  - b. Wanneer kan u tijdelijk naar huis?
6. Kan u iets vertellen over uw voorgaande werkervaring?
  - a. In welke sector was dat?
  - b. In welke land?
  - c. Wat dat tijdelijk of vast werk?
  - d. Was u tevreden over uw baan?
7. Waarom hebt u voor deze baan gekozen?
  - a. Waarom heeft u ervoor gekozen om in België te gaan werken?
8. Wie heeft u geholpen bij de administratieve zaken die geregeld moesten worden?
  - a. Wat heeft u zelf moeten doen?

### Werk

9. Wat zijn uw taken?
  - a. Wie is uw ploegbaas?
  - b. Wie zijn uw teamgenoten? Met hoeveel zijn jullie? Doet iedereen hetzelfde? Roteren jullie?
  - c. Wat zijn uw werktijden? Wanneer heeft u pauze? Wordt dit aangepast als het druk is?
  - d. Hoeveel uren per week werkt u?
  - e. Wanneer weet u wanneer u moet werken? Zijn er afspraken over een minimum en maximum aantal uren per week?
  - f. Wat gebeurt er als er onverwacht meer mensen nodig zijn?
  - g. En wat als er onverwacht minder mensen nodig zijn?
  - h. Wat gebeurt er als u ziek bent?
  - i. Kan u vakantie nemen? Hoe gebeurt dat?
10. Wat is het effect van het hoog- en laagseizoen op uw werk?
  - a. Werkt u het hele jaar door?
  - b. Zo niet, wat doet u dan tijdens het laagseizoen? Waar verblijft u dan?
  - c. Hoe wordt er besloten wie mag blijven en wie niet?
  - d. Hebben de teamleden daar zelf ook inspraak in?
  - e. Is er competitie tussen werknemers?
11. (U neemt de verantwoordelijkheden van de ploegbaas over als hij/zij er niet is. Kan u daar wat meer over vertellen?
  - a. Hoe bent u in die positie terecht gekomen?
  - b. Wat zijn in die situatie precies uw taken?
  - c. Waarom denkt u dat u bent aangewezen als vervanging?)

### Interactie, coördinatie en controle

12. Hoe weet u wat de doelstellingen per dag zijn?
13. Vindt u het moeilijk om die doelstellingen te halen?
14. Wat gebeurt er als de doelstelling van de dag niet gehaald wordt?
15. Gebeurt het soms dat uw doelstellingen of taken tijdens de dag veranderd worden?
  - a. Wie vertelt u dan over deze wijziging?
  - b. Waarom worden doelstellingen gewijzigd?
  - c. Wordt het werk moeilijker dan? Waarom?
16. Wat gebeurt er als iemand een fout maakt?
  - a. Kan u daar een voorbeeld van geven?
  - b. Wie controleert dit?
17. Heeft u tijdens uw werk soms contact met de werknemers van GevoPro?
  - a. Waarover heeft u contact?
  - b. Kan u daar een voorbeeld van geven?
18. Heeft u tijdens uw werk weleens contact met de werknemers van de andere onderaannemers?
  - a. Waarover heeft u contact?
  - b. Kan u daar een voorbeeld van geven?

### Werksfeer, conflicten en spanningen

19. Hoe zou u de werksfeer omschrijven?
20. Hoe zou u de relatie met uw team omschrijven? Zijn er soms conflicten?
21. Hoe is de relatie met uw ploegbaas?
22. Hoe zou u de relatie met de collega's van de andere onderaannemers omschrijven?
  - a. Zijn er soms conflicten? Waarom?
23. Hoe zou u de relatie met de directe werknemers van GevoPro omschrijven?
  - a. Is er veel onderling contact?
  - b. Hoe komt dat?

### Diversiteit

24. Is er weleens sprake geweest van miscommunicatie?
  - a. Kan u daar een voorbeeld van geven?
  - b. Hoe werd het opgelost?
  - c. Onderneemt uw werkgever ook initiatieven rondom taal?
25. Worden er initiatieven ondernomen door GevoPro of uw werkgever om het werken met verschillende nationaliteiten makkelijker te maken?
  - a. Wat doen ze juist?
  - b. Wat vindt u van deze initiatieven?
  - c. Helpen deze initiatieven om beter samen te werken/problemen te vermijden?
26. Wat zijn voor u de problemen van het werken in een organisatie waar personen met verschillende nationaliteiten werkzaam zijn?
  - a. Kan u daar een voorbeeld van geven?
27. Heeft u weleens een situatie meegemaakt waarin er sprake was van discriminatie?
  - a. Kan u daar wat meer over vertellen?



### Buiten het werk

28. Kan u wat meer vertellen over uw huisvesting?
- Waar woont u?
  - Met wie woont u allemaal samen?
  - Wie heeft dat geregeld?
  - Hoe vindt u het om daar te wonen?
  - Bent u tevreden over uw huisvesting?
  - Waarom?
29. Kan u iets vertellen over wat u in uw vrije tijd doet in België?
- Met wie trekt u dan op?
  - Wat doet u dan?
  - Heeft u contacten buiten de mensen die u kent via uw werk?
  - Zo ja, met wie? Hoe heeft u die personen leren kennen?
30. Wat zijn voor u de voor- en nadelen van het werken in België?
- Waarom?

### Arbeidsmarktpositie

31. Krijgt u ondersteuning als u een probleem heeft?
32. Wat gebeurt er als u ziek wordt?
- Hoe zorgt u dat u dan de juiste zorg krijgt?
  - Wordt u dan doorbetaald?
33. Wat zou u doen als u een bedrijfsongeval heeft?
- Wie is daarvoor aansprakelijk?
  - Waar kan u dan terecht?
  - Is dit weleens voorgekomen?
  - Wat gebeurde er toen?
34. Bent u bij een vakbond aangesloten?
- Waarom?
  - Wat zou u doen als u een probleem zou hebben met uw werkgever, bijvoorbeeld als u uw loon niet betaald zou krijgen?
  - Wat vindt u van deze situatie?

### Afronding

35. Wat zijn uw toekomstplannen op het gebied van werk?
36. Bent u van plan om nog vaker in België te komen werken?
- Waarom?
37. Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?

## Bijlage 4: Interviewleidraad werknemer onderaanneming schoonmaak

### Introductie

- Kunt u iets over uzelf vertellen?
  - Wat is uw leeftijd?
  - Wat is uw nationaliteit/culturele achtergrond?

2. Kunt u iets over uw professionele achtergrond vertellen?
  - a. Welke opleiding heeft u gevolgd?
  - b. Kunt u iets vertellen over uw voorgaande werkervaring?
  - c. In welke sector was dat?
  - d. Wanneer bent u begonnen bij uw huidige werkgever?
  - e. Hoe bent u bij uw huidige werkgever terecht gekomen?
  - f. Hoe lang bent u al actief bij GevoPro?

#### Werkzaamheden

3. Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden bij GevoPro?
  - a. Wat zijn uw taken?
  - b. Met wie werkt u samen?
  - c. Aan wie legt u verantwoording af?
4. Hoe ziet een normale werkshift eruit?
  - a. Wat zijn uw werktijden?
  - b. Wanneer heeft u pauze?
  - c. Wat doet u tijdens een shift?
5. Waarom denkt u dat GevoPro gebruik maakt van jullie bedrijf?
  - a. Waarom zou GevoPro deze taken niet door eigen werknemers laten doen?
6. Werkt u alleen bij GevoPro of ook nog bij andere bedrijven?
  - a. Welke bedrijven zijn dat?
  - b. Welke verschillen zijn er tussen uw werk bij GevoPro en bij de andere bedrijven?
  - c. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

#### Interactie, coördinatie en controle

7. Kunt u vertellen hoe het plannen van uw werkzaamheden in zijn werk gaat?
  - a. Hoe wordt uw werk over de verschillende bedrijven verdeeld?
  - b. Wat gebeurt er als u ziek bent?
  - c. Moet u ook weleens een collega vervangen?
  - d. Hoe gaat dat in zijn werk?
8. Waar moet u bij het uitvoeren van uw werkzaamheden allemaal op letten?
  - a. Hoe wordt er gecontroleerd of u uw werkzaamheden goed heeft uitgevoerd?
  - b. Wie controleert dat?
  - c. Speelt GevoPro daar ook een rol in?
9. Is het weleens voorgekomen dat u iets niet goed had gedaan?
  - a. Wat gebeurde er toen?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
10. Wat gebeurt er als u heel goed heeft gepresteerd?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

11. Heeft u mogelijkheden om problemen waar u tijdens het werk tegenaan loopt aan GevoPro te communiceren?
  - a. Welke mogelijkheden zijn dat?
  - b. Kunt u een voorbeeld geven van zo'n probleem?
  - c. Hoe is daar toen op gereageerd?
  - d. Vindt u dit systeem effectief?
12. Met welke personen bij GevoPro heeft u contact?
  - a. Hoe verloopt die interactie?
13. Onderneemt GevoPro initiatieven om uw werk soepeler te laten verlopen?
  - a. Wat zijn die initiatieven?
  - b. Is dit anders dan bij andere bedrijven?
14. Krijgt u blijk van waardering bij GevoPro?
  - a. Waar merkt u dat aan?
  - b. Is dit anders dan bij andere bedrijven?

#### Diversiteit

15. Kunt u iets vertellen over uw collega's van het schoonmaakbedrijf?
  - a. Hoe is de verdeling van het aantal vrouwen en mannen bij uw directe collega's?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
  - c. Hoe is de verdeling wat leeftijd betreft?
  - d. Hoe komt dat denkt u?
  - e. Hoe is de verdeling wat nationaliteit betreft?
  - f. Hoe komt dat denkt u?
16. Onderneemt uw werkgever initiatieven om de samenwerking tussen die diverse collega's soepeler te laten verlopen?
  - a. Waarom?
  - b. Welke initiatieven?
  - c. Hoe worden die initiatieven in de praktijk gebracht?
  - d. Wat is volgens u het effect van deze initiatieven?
17. Welke uitdagingen komen er volgens u kijken bij het werken met collega's van verschillende nationaliteiten?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

#### Werksfeer en relatie met collega's

18. Hoe vindt u het om in de schoonmaaksector te werken?
  - a. Waarom?
  - b. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
19. Hoe vindt u het om bij GevoPro te werken?
  - a. Is dit anders dan bij de andere bedrijven?
  - b. Waarom?
20. Hoe vindt u het om voor uw huidige werkgever te werken?
  - a. Wat vindt u positief?
  - b. Wat zou u liever anders zien?
  - c. Waarom?

21. Hoe zou u de relatie met uw collega's van het schoonmaakbedrijf omschrijven?
- a. Waarom?
  - b. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
  - c. Wisselen uw collega's vaak?
  - d. Hoe komt dat denkt u?
22. Hoe zou u uw relatie met GevoPro omschrijven?
- a. Waarom?
  - b. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

#### Verloop, kans op doorstroom en contract

23. Wat zijn voor u de voor- en nadelen van uw baan?
- a. Waar bent u tevreden over?
  - b. En wat zou u liever ander zien?
  - c. Waarom?
24. Heeft u zelf weleens een opleiding of training gevolgd in het kader van uw werk?
- a. Welke training/opleiding was dat?
  - b. Werd die door uw werkgever betaald?
  - c. Wat was het doel van deze opleiding/training?
  - d. Wie volgden deze training allemaal?
25. Kunt u iets vertellen over het type contract dat u heeft?
- a. Is dit een vast contract?
  - b. Is het een fulltime contract?
  - c. Bent u tevreden met uw contract?

#### Spanningen en conflicten

26. Heeft u tijdens het werk weleens te maken gekregen met miscommunicatie?
- a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd het opgelost?
27. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen collega's?
- a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd dit opgelost?
28. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen GevoPro en uw werkgever?
- a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd dit opgelost?
29. Heeft u weleens een situatie meegemaakt waarin er sprake was van discriminatie?
- a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd het opgelost?
30. Wat is de rol van de vakbonden bij uw huidige werkgever?
- a. Wat vindt u van deze situatie?

#### Afronding

31. Wat zijn uw toekomstplannen op het gebied van werk?
32. Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?

## Bijlage 5: Interviewleidraad werknemer onderaanneming schoonmaak en voormalig werknemer GevoPro

### Introductie

1. Kunt u iets over uzelf vertellen?
  - a. Wat is uw leeftijd?
  - b. Wat is uw nationaliteit/culturele achtergrond?
2. Kunt u iets over uw professionele achtergrond vertellen?
  - a. Welke opleiding heeft u gevolgd?
  - b. Kunt u iets vertellen over uw voorgaande werkervaring?
  - c. In welke sector was dat?
  - d. Hoe bent u daarna bij GevoPro terecht gekomen?

### Werkzaamheden

3. Kunt u iets vertellen over de tijd toen u bij GevoPro begon?
  - a. Wat waren uw werkzaamheden?
  - b. Wat waren uw werktijden?
  - c. Aan wie legde u verantwoording af?
  - d. Werkte u alleen? (Met wie werkte u samen?)
4. Kunt u vertellen hoe u daarna bij uw huidige werkgever terecht kwam?
  - a. Weet u waarom GevoPro had besloten om uw werkzaamheden uit te besteden?
  - b. Weet u hoe dit beslissingsproces in zijn werk is gegaan?
  - c. Wie waren daarbij betrokken?
  - d. Hoe werd dit naar u gecommuniceerd?
  - e. Wat vond u van deze gang van zaken?
  - f. Hoe bent u toen bij uw huidige werkgever terecht gekomen?
  - g. Wat is er met uw collega's gebeurd?
  - h. Hadden zij ook de mogelijkheid om voor de nieuwe werkgever te gaan werken?
5. Wat is er voor u veranderd sinds u voor uw huidige werkgever werkt?
  - a. Welke invloed had dit op uw werkzaamheden?
  - b. Wat is er nog meer veranderd?
6. Hoe ziet in de huidige situatie een normale werkshift eruit?
  - a. Wat zijn uw werktijden?
  - b. Wanneer heeft u pauze?
  - c. Wat doet u tijdens een shift?
7. GevoPro kent een hoog- en laagseizoen. Wat is het effect daarvan op uw werk?
8. Werkt u alleen bij GevoPro of ook nog bij andere bedrijven?
  - a. Welke bedrijven zijn dat?
  - b. Welke verschillen zijn er tussen uw werk bij GevoPro en bij de andere bedrijven?
  - c. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

### Interactie, coördinatie en controle

9. Kunt u vertellen hoe het plannen van uw werkzaamheden in zijn werk gaat?
  - a. Hoe wordt uw werk over de verschillende bedrijven verdeeld?
  - b. Wat gebeurt er als u ziek bent?
  - c. Moet u ook weleens een collega vervangen?
  - d. Hoe gaat dat in zijn werk?
10. Waar moet u bij het uitvoeren van uw werkzaamheden allemaal op letten?
  - a. Hoe wordt er gecontroleerd of u uw werkzaamheden goed heeft uitgevoerd?
  - b. Wie controleert dat?
  - c. Speelt GevoPro daar ook een rol in?
11. Is het weleens voorgekomen dat u iets niet goed had gedaan?
  - a. Wat gebeurde er toen?
  - b. Wie waren daarbij betrokken?
12. Wat gebeurt er als u heel goed heeft gepresteerd?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
13. Met welke personen bij GevoPro heeft u contact?
  - a. Hoe verloopt die interactie?
14. Onderneemt GevoPro initiatieven om uw werk soepeler te laten verlopen?
  - a. Wat zijn die initiatieven?
  - b. Is dit anders dan bij andere bedrijven?
15. Krijgt u blijk van waardering bij GevoPro?
  - a. Waar merkt u dat aan?
  - b. Is dit anders dan bij andere bedrijven?

### Diversiteit

16. Kunt u iets vertellen over uw collega's van het schoonmaakbedrijf?
  - a. Hoe is de verdeling van het aantal vrouwen en mannen bij uw directe collega's?
  - b. Hoe komt dat denkt u?
  - c. Hoe is de verdeling wat leeftijd betreft?
  - d. Hoe komt dat denkt u?
  - e. Hoe is de verdeling wat nationaliteit betreft?
  - f. Hoe komt dat denkt u?
17. Onderneemt uw werkgever initiatieven om de samenwerking tussen die diverse collega's soepeler te laten verlopen?
  - a. Waarom?
  - b. Welke initiatieven?
  - c. Hoe worden die initiatieven in de praktijk gebracht?
  - d. Wat is volgens u het effect van deze initiatieven?
18. Welke uitdagingen komen er volgens u kijken bij het werken met collega's van verschillende nationaliteiten?
  - a. Kunt u daar een voorbeeld van geven?

### Werksfeer en relatie met collega's

19. Hoe vindt u het om in de schoonmaaksector te werken?
  - a. Waarom?
  - b. Kunt u daar een voorbeeld van geven?
20. Hoe vindt u het om bij GevoPro te werken?
  - a. Is dit anders dan bij de andere bedrijven?
  - b. Waarom?
21. Hoe vindt u het om voor uw huidige werkgever te werken?
  - a. Is dit anders dan toen u nog bij GevoPro werkte?
  - b. Waarom?
22. Hoe zou u de relatie met uw collega's van het schoonmaakbedrijf omschrijven?
  - a. Waarom?
  - b. Wisselen uw collega's vaak?
  - c. Hoe komt dat denkt u?
23. Hoe zou u uw relatie met GevoPro omschrijven?
  - a. Waarom?

### Verloop, kans op doorstroom en contract

24. Wat zijn voor u de voor- en nadelen van uw baan?
  - a. Waar bent u tevreden over?
  - b. En wat zou u liever ander zien?
  - c. Waarom?
25. Heeft u zelf weleens een opleiding of training gevolgd in het kader van uw werk?
  - a. Welke training/opleiding was dat?
  - b. Werd die door uw werkgever betaald?
  - c. Wat was het doel van deze opleiding/training?
  - d. Wie volgden deze training allemaal?
26. Kunt u iets vertellen over het type contract dat u heeft?
  - a. Is dit een vast contract?
  - b. Is het een fulltime contract?
  - c. Bent u tevreden met uw contract?

### Spanningen en conflicten

27. Heeft u tijdens het werk weleens te maken gekregen met miscommunicatie?
  - a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd het opgelost?
28. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen collega's?
  - a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd dit opgelost?
29. Is er weleens sprake geweest van een conflict tussen GevoPro en uw werkgever?
  - a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd dit opgelost?

30. Heeft u weleens een situatie meegemaakt waarin er sprake was van discriminatie?
- a. Kunt u daar wat meer over vertellen?
  - b. Hoe werd het opgelost?
31. Wat is de rol van de vakbonden bij uw huidige werkgever?
- a. Wat vindt u van deze situatie?
  - b. Toen u nog voor GevoPro werkte, was dat toen ook zo?

Afronding

32. Wat zijn uw toekomstplannen op het gebied van werk?
33. Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?



# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Diversiteitsmanagement in de context van in-house outsourcing: diepte gevalstudie van een vleesverwerkend productiebedrijf**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2018**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Vanderstegen, Rani**

Datum: **22/08/2018**