

# Tussen Markt en Instituties

## Is er bewegruimte voor lokale actoren bij herstructureringen in Europa?

*Valeria Pulignano, Vickie Dekocker & Hanno van Eldik*

### 1. Inleiding

Bedrijfsherstructureringen hebben een prominente plaats in de actualiteit en de wetenschappelijke literatuur opgeëist. De groeiende belangstelling voor herstructureringen gaat samen met een ontwikkeling van toenemende internationale marktdruk op multinationale ondernemingen (MNO's), die hen aanzet zich aan veranderende omstandigheden aan te passen. Dit heeft niet enkel relevante gevolgen voor het bedrijf op zich, maar tevens voor arbeid en tewerkstelling. Recente voorbeelden zoals AB-InBev, Opel Antwerpen en Carrefour, tonen aan dat de manier waarop herstructureringen worden afgehandeld – en welke rol management en vakbonden hierin opnemen – een belangrijke impact kan hebben op de werknemers, hun werkomstandigheden en ook de tewerkstelling in het algemeen.

In dit artikel worden de gevolgen van herstructureringen in MNO's in verschillende West-Europese landen bestudeerd. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen enerzijds herstructureringen via de externe arbeidsmarkt, door collectief ontslag, en anderzijds herstructureringen waarbij intern wordt herschikt door omscholing of flexibele werktijden en -organisatie. Die verschillen in herstructureringen zijn binnen de literatuur voornamelijk geanalyseerd in relatie tot de nationale contexten waarbinnen deze zich voltrekken. Op basis van de institutionele benadering stellen deze studies dat institutionele verschillen tussen landen, bijvoorbeeld in het systeem van werknemersvertegenwoordiging en sociale overlegstructuren, sterk bepalend zijn voor de uitkomsten van bedrijfsherstructureringen. Recente kritieken op deze literatuur vragen echter aandacht voor twee alternatieve invloeden: (1) de druk van de internationale economie die een trend naar liberalisering veronderstelt en zo de financiële situatie van ondernemingen in beschouwing neemt, en (2) de bewegruimte en acties van de sociale actoren – namelijk management en vakbonden – binnen hun nationale

institutionele structuren. Met dit artikel trachten wij tegemoet te komen aan deze kritieken door de invloeden van zowel de economische bedrijfsomgeving als het gedrag van de sociale actoren op ondernemingsniveau binnen hun institutionele kader te analyseren. Dit geeft aanleiding tot een geïntegreerd analytisch kader waarin combinaties van instituties, markten en sociale actoren worden verondersteld systematisch samen te hangen met herstructureringsuitkomsten. De bevindingen, op basis van een QCA-analyse van 12 cases, duiden erop dat een integratie van deze drie perspectieven van belang is om de herstructureringsuitkomsten in verschillende Europese landen te verklaren. Belangrijke verschillen bevinden zich tussen zogenaamd 'liberale' en 'gecoördineerde' markteconomieën. Binnen de eerste vallen bedrijven systematisch terug op externe herstructureringen, terwijl het gecoordeerde model meer *incentives* geeft voor interne aanpassingen. Belangrijke variaties bevinden zich ook tussen bedrijven binnen deze ideaaltypische modellen door de mate van betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers, evenals de economische situatie van het bedrijf binnen zijn marktcontext.

Het artikel is verder als volgt opgebouwd. Ten eerste wordt het theoretisch en analytisch kader uiteengezet, met achtereenvolgens aandacht voor de definiëring van herstructurering, de institutionele benadering van arbeidsverhoudingen en de recente kritiekpunten hierop. Op basis hiervan wordt een aantal hypothesen opgesteld die de QCA beoogt te testen. Vervolgens wordt uitvoerig ingegaan op de gebruikte data, de analysemethode en de operationalisering van de concepten. De bespreking van de bevindingen wordt gevolgd door een nadere interpretatie van de resultaten in functie van de theoretische uitgangspunten. We sluiten af met enkele implicaties voor theorie en beleid.

## 2. Literatuuroverzicht en theoretisch kader

### 2.1. Herstructurering: een analytische opdeling

Herstructureringen kunnen verschillende vormen aannemen, zoals de overname van een bedrijf, de sluiting van een vestiging, een heroriëntatie van de productie of het afslanken van het werknemersbestand. Ook de achterliggende redenen zijn mogelijk divers: een krimpende afzetmarkt, stijgende productiekosten en groeiende internationale concurrentie zijn hiervan enkele voorbeelden. In het algemeen kunnen herstructureringen worden voorgesteld als aanpassingsmechanismen die bedrijven toelaten flexibel om te springen met veranderende omstandigheden.

Twee types van flexibiliteit kunnen onderscheiden worden met betrekking tot de uitkomsten en gevolgen voor de werknemers. Enerzijds kan de onderneming flexibiliteit putten uit haar interne arbeidsmarkt en anderzijds uit de externe arbeidsmarkt van haar vestigingsgebied (Cappelli 1995 en 2004; Cappelli & Neu-

mark 2004). In het eerste geval wordt het aanpassingsvermogen binnen de organisatie en binnen het bestaande werknemersbestand gezocht, terwijl in het tweede geval het werknemersvolume wordt aangepast door afvloeiing of aanwerving. Naast dit typevoorbeeld van *hire and fire* worden voor externe flexibiliteit in toenemende mate uitzendcontracten en outplacementregelingen gebruikt (Keller & Seifert 2004). Interne aanpassingen onderscheiden zich hiervan door geen toevlucht tot de externe arbeidsmarkt te zoeken. Flexibiliteit kan intern bijvoorbeeld worden bevorderd door de vaardigheden van werknemers aan te passen door middel van om- of bijscholing. Een andere mogelijkheid bestaat erin om werktijden te flexibiliseren, zodat veranderende omstandigheden met hetzelfde werknemersvolume kunnen worden opgevangen.

## 2.2. De institutionele benadering van herstructureringen

Internationaal vergelijkend onderzoek naar herstructureringen is sterk verweven met de institutionele benadering van arbeidsverhoudingen. Voor het verklaren van verschillen in herstructureringsprocessen en -uitkomsten wordt binnen deze stroming de nadruk gelegd op de invloed van nationale instellingen, zoals de regulering van werknemersvertegenwoordiging en -inspraak. Deze nationale instituties beïnvloeden de manier waarop herstructureringen worden geleid en afgehandeld. Ook internationale bedrijven zien zich hierdoor genoodzaakt hun managementbenadering aan te passen aan de nationale context van hun vestigingsland. Dit leidt tot aanhoudende crossnationale verschillen in de processen en uitkomsten van bedrijfsherstructureringen (Corteele & Le Blanc 2002; Edwards *et al.* 2006; Ferner *et al.* 2004; Rosenzweig & Nohria 1994).

De invloed van de nationale institutionele context kan worden begrepen door de verschillende manieren te belichten waarop een kapitalistische economie kan worden georganiseerd. Er worden doorgaans twee ideaaltypes binnen deze *Varieties of Capitalism* (VoC) onderscheiden: de liberale markteconomie (LME) en de gecoördineerde markteconomie (CME). Beide types verschillen fundamenteel van elkaar in de manier waarop bedrijven coördinatieproblemen oplossen, zoals er zich kunnen voordoen met leveranciers, afnemers, financiers en werknemers. LME's worden gekenmerkt door het primaat van het marktmechanisme om dergelijke coördinaties te regelen, terwijl in CME's organisatie, regulering en hiërarchie een dominante rol spelen. De twee types bieden alternatieve organisatiemodellen omdat hun respectieve systeemlogica's aanleiding geven tot verschillende comparatieve voordelen voor bedrijven. Vluchtige en flexibele marktrelaties geven LME's een comparatief voordeel in markten waar snelle verandering en radicale innovatie centraal staan. Daarentegen leiden de stabiele en gereguleerde markt- en arbeidsrelaties in CME's tot een comparatief voordeel in markten waar geleidelijke verandering en duurzame innovatie troef zijn (Hall & Thelen 2009; Hall & Soskice 2001; Hancké, Rhodes & Thatcher 2007). De relevante institutionele verschillen tussen beide regimes voor de studie zijn weergegeven in onderstaande tabel 1.

**Tabel 1.** Kenmerken van ideaaltypische markteconomieën.

	Liberaal markteconomie (LME)	Gecoördineerde markteconomie (CME)
<i>Financieel systeem</i>	Korte termijn financiering, stimuleert het nemen van risico's	Langetermijnfinanciëring
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	Systemen ontmoedigen effectieve vertegenwoordiging van werknemers, ondersteunen unilaterale controle van het management	Systemen waarin vakbonden belangrijke rol spelen, ondersteunen coöperatief klimaat van arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau en onderhandelingen tussen bedrijven (sectorniveau)
<i>Opleidingssysteem</i>	Algemeen vormende opleidingen	Sterk onderbouwde basisopleiding in samenwerking met bedrijven
<i>Samenwerkingsverbanden tussen bedrijven</i>	Gericht op concurrentie, beperken mogelijke samenwerking tussen bedrijven	Systemen ter bevordering van samenwerking tussen bedrijven

**Bron:** eigen bewerking, op basis van Hall & Soskice (2001).

Het verschil in arbeidsrelaties is typerend voor het contrast tussen LME's en CME's en heeft ook belangrijke implicaties voor bedrijfsherstructureren. Het gecoördineerde model van een kapitalistische economie wordt verondersteld meer consensusgericht te zijn, aangezien sociale vrede en samenwerking tussen de sociale partners noodzakelijk zijn om de vereiste langetermijninnovaties te bewerkstelligen (Thelen 2001). Dit zorgt ervoor dat bedrijven hun operaties geleidelijk en in samenspraak met werknemers en vakbonden kunnen herstructureren, met het oog op langetermijndoelen. Kenmerkend voor het liberale model is de versnippering van het bedrijfseigendom over diverse financiers die vluchtige en afstandelijke relaties onderhouden met het management. Dit werkt abrupte en radicale herstructureren in de hand, vanwege de druk van financiers op het management om kortetermijnwinsten te boeken. Deze invloeden van institutionele structuren op herstructureren zijn empirisch uitgebreid gestaafd (Edwards 2004; Jackson *et al.* 2004; Jurgens *et al.* 2000; Poutsma & Braam 2004).

### 2.3. Twee kritieken op het institutionele paradigma

De VoC-typologie zoals gebruikt in empirische studies, roept het beeld van intern homogene en geïntegreerde systemen op. Ze sluit hiermee aan bij de neo-institu-

tionele theorie die bijdraagt tot de discussie tussen *structure* en *agency* door aan te nemen dat gedragspatronen en organisaties niet enkel het resultaat zijn van een kosten-batenanalyse maar gevormd en beperkt worden door instituties. Op basis hiervan wordt convergentie in organisatorische uitkomsten binnen eenzelfde institutionele omgeving verklaard. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat gedrag moet gezien worden als legitiem binnen een bepaalde omgeving. Dus individuen en organisaties worden verondersteld om in overeenstemming te zijn met de institutionele configuraties waaraan ze onderhevig zijn. De neo-institutionele benadering heeft initieel echter weinig of geen aandacht voor de rol van actoren. De rol van actoren werd in beschouwing genomen wanneer institutionele verandering frequenter bestudeerd werd. Hiertoe werd het concept van 'institutional entrepreneurship' geïntroduceerd in de neo-institutionele theorie.

In navolging van DiMaggio en Powell (1991) kunnen 'institutional entrepreneurs' omschreven worden als actoren die interesse hebben in specifieke instituties of institutionele configuraties en die hun bronnen aanwenden om nieuwe instituties tot stand te brengen of om bestaande instituties te transformeren. De actoren bezitten de mogelijkheid om zich los te koppelen van structuren waarin ze ingebed zijn om strategisch te handelen. Het is dus noodzakelijk om inzicht te verwerven in de dialectische relatie tussen instituties en actoren. Instituties beperken niet langer alleen het gedrag, ze zijn het resultaat van menselijke interactie (DiMaggio and Powell 1991). Zoals aangegeven door Berger en Luckmann (1967) is de objectieve institutionele context een geconstrueerde context; vooreerst instituties als extern ervaren worden door actoren, worden ze door deze actoren geproduceerd.

Gelijklopend aan dit concept zijn er recentelijk stemmen opgegaan om het werk van Bourdieu te integreren in de neo-institutionele benadering om zo het *structure-agency* debat te voeden. Hierbij wordt vooral verwezen naar het concept van 'field' (Battilana 2006). Op basis van Bourdieu (1990) wordt het *field* omschreven als systemen van sociale posities waarin conflicten ontstaan onder meer met betrekking tot bepaalde middelen en toegang tot die middelen. Individuen of organisaties worden hierbij gezien als agenten die, afhankelijk van hun sociale positie, een verschillende toegang hebben tot middelen. Hierdoor zijn ze in meer of mindere mate in staat om binnen het veld bepaalde effecten tot stand te brengen. Dus inzicht in sociale posities is noodzakelijk om een beeld te krijgen over hoe 'institutional entrepreneurs' ageren ondanks de institutionele druk.

In navolging van de commentaren binnen neo-institutionele theorie werd de VoC-literatuur vooreerst bekritiseerd omdat ze weinig beweegruimte zou laten aan de sociale actoren. Deze kritiek vloeit gedeeltelijk voort uit de initiële beschrijving van de VoC-typologie en het gebruik ervan in studies. Oorspronkelijk werd namelijk het bedrijfsniveau als relevant beschouwd maar de invulling ervan werd niet concreet uitgewerkt (Hanké, Rhodes & Tatcher 2007).

Binnen deze studie zal de VoC-typologie als uitgangspunt genomen worden gezien haar belang en frequent gebruik in studies binnen comparatieve politieke economie. Hierbij wordt verondersteld dat actoren in hun gedrag sterk worden ge-

stuurd door de institutionele structuren en dat afwijkend gedrag hierbinnen niet efficiënt is. Volgens sommige auteurs moeten afwijkende gedragingen echter niet als 'ruis' worden afgedaan, maar duiden zij erop dat er binnen elke institutionele context alternatieve elementen aanwezig zijn die actoren kunnen aanwenden. Sociale actoren worden dan niet langer als passieve regelvolgers gezien, maar als ondernemers die hun omgeving actief vormgeven (Crouch 2005; Crouch & Farrell 2004). In het verlengde van dit argument tonen enkele empirische studies aan dat er een belangrijke variatie is tussen bedrijven binnen dezelfde context en dat ondernemingen bovendien creatief met deze context omspringen, onder meer door institutionele beperkingen te omzeilen (Allen 2004; Herrmann 2008; Lange 2009). Deze speelruimte voor strategisch handelen is er ook voor vakbonden. Verschillen tussen de reacties van vakbonden op nieuwe uitdagingen en hun succes hierin worden niet enkel tussen, maar ook binnen institutionele structuren gevonden (Doellgast 2008; Holst 2008; Shire *et al.* 2009). Dit duidt op het belang van acties en onderhandelingen op het bedrijfsniveau.

De tweede kritiek verwijt de VoC-literatuur een overdreven focus op crossnationale diversiteit en op de continuïteit van deze verschillen tussen regimetypes. Enkele auteurs menen echter dat deze nadruk op aanhoudende internationale verschillen tot gevolg heeft dat belangrijke mondiale ontwikkelingen aan de lens van de onderzoeker ontsnappen. Zij duiden met name op een voortschrijdende kapitalistische dynamiek, die binnen beide systemen voor toenemende marktdruk, liberalisering en een steeds verdere 'vermarkting' van de leefwereld zorgt (Sewell 2008; Streeck 2009; Streeck en Thelen 2005). Ook dit is een aanval op het statisch en intern homogeen karakter van de VoC-typologie. Deze kritiek is verwant aan empirisch onderzoek dat aantoonde hoe nationale institutionele contexten poreus kunnen worden voor de managementpraktijken van internationale bedrijven, die *best practices* verspreiden over hun vestigingen en zodoende bijdragen tot een zekere mate van internationale convergentie (Almond *et al.* 2005; Edwards *et al.* 2007; Rubery & Grimshaw 2003).

#### 2.4. Hypothesen en een geïntegreerd kader

Vanuit de VoC-benadering kan de hypothese worden gesteld dat in liberale regimes bedrijven geneigd zijn om bij herstructureringen sterk op de externe aanpassingsvariant te vertrouwen, terwijl zij in gecoördineerde regimes worden verwacht eerder interne oplossingen te zoeken. De weinig gereguleerde arbeidsmarkt en het voluntaristisch karakter van de arbeidsverhoudingen in LME's leggen bedrijven namelijk weinig institutionele beperkingen op om via de externe arbeidsmarkt te herstructureren. In CME's daarentegen worden bedrijven geconfronteerd met striktere regulering van onder andere collectief ontslag en informatie- en consultatierechten. Bovendien steunt het gecoördineerde model sterk op bedrijfsspecifieke vaardigheden van werknemers, opgebouwd door training binnen de onderneming of industrie. Dit maakt enerzijds werknemers gehecht aan werkzekerheid binnen

het bedrijf – aangezien hun vaardigheden daarbuiten moeilijker te verzilveren zijn – en anderzijds werkgevers afhankelijk van hun specifieke vaardigheden. Meer algemene vaardigheden, kenmerkend voor het liberale model, zijn gemakkelijker te vermarkten en zetten bedrijven bovendien niet aan om in training te investeren (Estevez-Abe 2001; Iversen en Soskice 2001).

Vanuit de twee besproken kritieken op dit institutionele paradigma kan algemeen worden verondersteld dat er geen eendimensionale relatie tussen de institutionele context en de herstructureringsuitkomst bestaat. Meer bepaald kan worden verwacht dat er naast de variatie tussen regimetypes ook belangrijke verschillen in uitkomsten tussen bedrijven binnen één regime blijven bestaan. Ten eerste worden de sociale actoren – het management en de vakbonden – geacht een invloed te kunnen uitoefenen binnen de institutionele structuren die zij krijgen aangereikt. Verschillen in betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers aan overleg en onderhandeling op niveau van de dochteronderneming en hun successen hierin worden dus verondersteld tot variatie in uitkomsten tussen bedrijven te leiden. Vakbonden of werknemersvertegenwoordiging die in een vroeg stadium bij de afhandeling van een herstructurering betrokken worden, zouden meer zeggenschap over het proces hebben, wat vervolgens tot een aanvaardbare oplossing voor alle partijen zou leiden (Frost 2001). Ten tweede wordt de druk die uitgaat van competitie op internationale vrije markten geacht de institutionele verschillen te doen vervagen. Economische en financiële criteria zouden dan essentieel zijn voor de uitkomsten van herstructurerings- en aanleiding geven tot verschillen tussen bedrijven die niet tot institutionele verschillen kunnen worden herleid.

In dit artikel wordt ervan uitgegaan dat deze hypothesen elkaar niet onderling uitsluiten en dat de verschillende factoren niet onafhankelijk van elkaar de uitkomsten van herstructurerings- en aanleiding geven tot verschillen tussen bedrijven beïnvloeden. Er wordt verondersteld dat institutionele structuren niet enkel beperking(en) opleggen aan actoren, maar hen ook middelen aanreiken om hun belangen na te streven. Hun handelingen worden dus beïnvloed doch niet gedetermineerd door de institutionele context (Deeg en Jackson 2007; Scharpf 2000). Daarom staan de interacties tussen actoren en hun omgeving centraal. Een gecoördineerde markteconomie, (succesvolle) betrokkenheid van de sociale partners op bedrijfsniveau en een gunstige economische bedrijfssituatie worden verwacht voor interne aanpassingen te zorgen. Maar verschillende combinaties van factoren kunnen mogelijk tot afwijkende uitkomsten leiden door het samenspel van instituties, markten en actoren.

### 3. Onderzoeksopzet

#### 3.1. Data

Via casestudies werd nagegaan hoe herstructureringsprocessen in verschillende nationale contexten verlopen. Hierbij werd specifiek de aandacht gevestigd op de

manier waarop lokale actoren binnen bepaalde arbeidsmarktregimes herstructureringsprocessen vormgeven. De bestudeerde casestudies maken deel uit van een meerjarig Europees project, gefinancierd door de Europese Commissie en ondersteund door alle Europese sociale partners (ETUC, Business Europe, CEEP, UEAPME), waarin gefocust wordt op de dynamiek van herstructureringsprocessen binnen ondernemingen in verschillende Europese landen.<sup>1</sup> Dit onderzoeksproject bestond uit drie fasen (fase I: de nieuwe Europese landen, fase II: de oude Europese lidstaten en fase III: de overige Europese lidstaten).

Het niveau waarop de data werden verzameld bestond hoofdzakelijk uit het lokale vestigingsniveau, de dochteronderneming van de multinationale onderneming. De toegang tot de dochterondernemingen werd door de samenwerking met Business in Europe mogelijk gemaakt. Deze toegang was bij de onderzoeksopstart verzekerd, gezien voorgaand onderzoek in multinationale ondernemingen de moeilijke toegang tot dit type ondernemingen illustreert (zie bijvoorbeeld Ferner *et al.* 2004). Voor de dataverzameling (tussen 2007 en 2009) werd gebruikgemaakt van vier verschillende methodes. Vooreerst vonden per case 10 à 15 semigestructureerde interviews plaats met werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers op zowel lokaal als Europees niveau waarvan gemiddeld twee interviews op Europees niveau. Die informatie werd verder aangevuld met documentenanalyse en informatie uit niet-participerende observatie. Het type documenten dat voor dit onderzoek werd verzameld en geanalyseerd bestond uit collectieve arbeidsovereenkomsten zowel op ondernemings- (invulling van sectorakkoord op niveau van de dochteronderneming) als op sectorniveau (rond loon en arbeidstijd) en beleidsnota's van de afdeling human resources (zowel hoofdkantoor als dochteronderneming). Dit levert informatie over het invoeren en de doelstelling van verschillende looncomponenten zoals prestatiegerelateerde vergoedingen en verschillende vormen van flexibiliteit (loonflexibiliteit en numerieke flexibiliteit). De niet-participerende observatie betrof een bedrijfsbezoek waarbij aspecten van werkplek zoals de manier van arbeidsorganisatie rond bijvoorbeeld de productielijn werden in kaart gebracht. Het bedrijfsbezoek droeg bij tot het accurater in beeld brengen en begrip van de organisatiekenmerken van de verschillende vestigingen. Finaal werd 1 nationale workshop per land georganiseerd waarin de gerapporteerde cases verder bediscussieerd werd met de betrokken partijen (zowel werknemers- als werkgeversvertegenwoordigers). De nationale workshop had hoofdzakelijk tot doel om de interpretatie van de onderzoekers gebaseerd op de drie voorgaande methodes finaal te controleren. Deze verschillende methodes laten dus toe om het herstructureringsproces in zijn totaliteit te reconstrueren; niet enkel de situatie van herstructurering op zich maar ook de keuzes die tijdens het proces zijn gemaakt en de motieven die deze keuzes aanstuurden worden weergegeven.

Het doel van het Europees onderzoeksproject bestond erin inzicht te krijgen in herstructureringsprocessen door middel van comparatieve casestudies. De vergelijkbaarheid van de cases wordt vooreerst weerspiegeld in de sector waarin ze operationeel waren en in de aandeelhoudersstructuur. Ondanks dat verschillende sectoren in de studie zijn opgenomen, is de hoge mate van internationalisering en



de groeiende betekenis voor de herstructurering in Europa tijdens de beschouwde periode voor alle bestudeerde sectoren gelijklopend. Een tweede selectiecriteria betreft de eigendomsstructuur. Hoewel het land van herkomst verschilt voor de verschillende bestudeerde dochtermaatschappijen, hebben alle bedrijven een vrij gecentraliseerde beheersstructuur. Finaal zijn ze ook vergelijkbaar, aangezien de betrokken werknemers in elk van de cases met collectief ontslag worden bedreigd. De manier waarop met deze dreiging wordt omgegaan (interne of externe arbeidsmarktoplossing) vormt de uitkomstvariabele in de analyse.

Gezien het gebruik van QCA strenge restricties oplegt met betrekking tot de vergelijkbaarheid van de cases werden twee bijkomende selectiecriteria toegevoegd (Schneider & Wagemann 2010). De aandacht gaat vooreerst naar West Europese landen, gezien de VoC-literatuur de padafhankelijkheid veronderstelt binnen kapitalistische regimes. Die afhankelijkheid is nagenoeg gelijklopend voor de West-Europese landen maar niet voor de landen uit de eerste fase, gezien zij tot enkele decennia geleden een socialistisch/communistisch regime kenden. Daarnaast waren de data uit de derde fase nog niet beschikbaar toen de analyse van de cases aanving. Een verdere caseselectie werd doorgevoerd op basis van de rol die de overheid inneemt in de herstructureringsprocessen. De verzamelde data bevatten enkele liberalisering van overheidsbedrijven. Deze werden niet in de analyse opgenomen, gezien ze niet vergelijkbaar zijn met de overige cases; de overheid speelt er immers een prominente rol in het herstructureringsproces. De selectie op deze cases beperkt de variatie in de gebruikte cases echter niet. Hoewel de verschillende ondernemingen gekenmerkt worden door een centrale beheersstructuur, kan op basis van het land (VoC-typologie) waarin de ondernemingen zijn gevestigd een andere benadering verwacht worden ten aanzien van vakbonden en ten aanzien van oplossingen die voor de onderhandelingen voorgesteld worden. Bovendien zijn er doorgaans binnen een land ook twee cases geselecteerd die in verschillende sectoren operationeel zijn. Er is dus zowel variatie in de landen waarin de dochterondernemingen actief zijn als in de sectoren waarin ze operationeel zijn. Dit resulteert finaal in een analyse van 12 herstructureringsprocessen (oorspronkelijk 23 casestudies in de tweede fase – 16 in de eerste fase) in dochtermaatschappijen van multinationale ondernemingen in zeven verschillende Europese landen (Verenigd Koninkrijk, Ierland, Frankrijk, Italië, Denemarken, Oostenrijk, Nederland). Een overzicht van de belangrijkste achtergrondkenmerken wordt weergegeven in tabel 1 in appendix.

### 3.2. QCA als analysemethode: condities en uitkomsten

#### *QCA als methode*

Om de cases te analyseren werd gebruikgemaakt van *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). Deze methode laat toe om, in plaats van de effecten van ‘onafhankelijke’ variabelen weer te geven zoals in *mainstream* kwantitatief onderzoek,

combinaties van verschillende condities die leiden tot een bepaalde uitkomst te onderscheiden (Grofman & Schneider 2009). QCA is geschikt voor het testen van onze hypothesen, gezien theoretisch kan verondersteld worden dat de uitkomst van herstructureringsprocessen kan verklaard worden door configuraties van verschillende onderling samenhangende condities (markt, instituties en actoren) (Rihoux & Ragin 2009; Schneider & Wagemann 2010). Het artikel beoogt de VoC-typologie en haar twee voornaamste kritieken te testen. QCA komt hieraan tegemoet, gezien de methode een beperkt aantal weloverwogen condities vereist. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het bovendien niet alleen de bedoeling om cases te beschrijven, maar ook om tot een bepaalde mate van inferentie te komen. QCA als kwalitatieve methode maakt dit mogelijk door ook gebruik te maken van de ongeobserveerde combinaties of *logical remainders* enkel wanneer de assumpties met betrekking tot hun uitkomsten onderling in geen geval contradictorisch zijn (zie tabel 2 appendix). De verschillende mogelijke combinaties moeten dan ingevuld worden door casemateriaal (Rihoux & Ragin, 2009). De vooropgestelde methode laat dus toe om uitspraken te doen over herstructureringsprocessen bij MNO's op basis van casemateriaal dat deze processen in hun totaliteit beschrijft. Hierdoor kunnen niet enkel de effecten van verschillende institutionele contexten maar ook de rol van actoren, welke strategische keuzes gemaakt worden binnen die contexten en de financiële situatie in beschouwing worden genomen.

### *Conditie*s

QCA als analysemethode legt niet enkel strenge restricties op met betrekking tot de vergelijkbaarheid van de cases; ook het aantal condities dat in de analyse wordt opgenomen is afhankelijk van het aantal cases. Als richtlijn wordt voor 10 tot 40 cases een richtlijn gegeven van 4 tot 6 à 7 condities (Rihoux & Ragin, 2009). Deze condities worden geacht opgesteld te worden op basis van theorie in combinatie met informatie uit de casestudies. Gezien de studie inzicht wil krijgen in het samenspel van actoren en instituties voor de uitkomst van herstructureringsprocessen, werd voor ieder theoretisch kader een overeenkomstige conditie opgesteld, meer bepaald de VoC-literatuur (het arbeidsmarktregime, het actorperspectief en het internationaliseringperspectief (financiële situatie)). Op basis van de data wordt het actorperspectief opgedeeld in twee condities (sociaal akkoord en overleg tussen actoren). Er wordt gekozen voor een *crisp set*-aanpak, gezien de de condities en uitkomst in deze studie zich hier goed toe lenen omdat ze bij uitstek 'verschillen in soort' zijn, zoals zal geïllustreerd worden in onderstaande beschrijvingen van casestudies. Bovendien zijn ze empirisch relatief gemakkelijk te dichotomiseren en is het gebruik van meerdere categorieën (*multi value* QCA) dus niet vereist.

*Arbeidsmarktregime.* Ideaaltypisch kunnen twee arbeidsmarktregimes onderscheiden worden: de liberale markteconomie (LME) en de gecoördineerde markt-

economie (CME). Critici van deze classificatie wijzen op de variatie binnen de types die hierdoor wordt verloren (Crouch 2005). Typologieën zijn echter noodzakelijkerwijze *trade-offs* tussen accuraatheid en spaarzaamheid (Przeworski & Teune 1970). Een verdere onderverdeling zou dus meer beschrijving en minder verklaring met zich meebrengen. Vanuit de VoC-literatuur worden het liberale en het gecoördineerde arbeidsmarktregime respectievelijk geassocieerd met externe en interne aanpassingen wanneer bedrijven geconfronteerd worden met veranderende omstandigheden. Binnen de analyse wordt een gecoördineerd arbeidsmarktregime dus gelabeld als 1. Hierbij worden cases uit Ierland (IR1 en IR2) en Groot-Brittannië (GB1) beschouwd als liberale arbeidsmarktregimes, andere Europese landen worden beschouwd als gecoördineerde arbeidsmarktregimes (zie Hall & Soskice 2001)

*Overleg tussen lokale actoren.* Een eerste kritiek, verwijzend naar het belang van handelingen van sociale actoren, geeft ook aanleiding tot een eerste bijkomende conditie. Deze heeft betrekking op de mate waarin de sociale actoren op het niveau waar de herstructurering plaatsvindt – het bedrijfsniveau – betrokken zijn bij overleg en onderhandeling bovenop wat wettelijk bepaald is. Werknemersvertegenwoordiging kan immers vroeger en actiever in het proces worden betrokken dan formeel vastgelegd. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de twee Nederlandse cases. Gezien beide vestigingen gelegen zijn in Nederland, en dus onderhevig zijn aan dezelfde Nederlandse institutionele factoren, zou verwacht kunnen worden dat ze eenzelfde herstructureringsuitkomst hebben. Bij N1 werd echter een sociaal plan opgesteld met maatregelen ter bevordering van de multi-inzetbaarheid van werknemers. Het bedrijf voorzag extra financiële ondersteuning om onderwijs en omscholingsprogramma's te verbeteren binnen (en tussen) de verschillende sectoren. N2 daarentegen voorzag in outplacement-regelingen en financiële vergoedingen voor de ontslagen werknemers.

Het verschil tussen beide vestigingen ligt in de betrokkenheid van lokale actoren bij de herstructureringen. De herstructureringsgolven noopten N1 tot interne reorganisatie met inkrimping van het personeelsbestand tot gevolg. Binnen iedere fase werd samengewerkt met de Nederlandse vakbonden om de inkrimping van het personeelsbestand in een optimale samenwerking met het management te laten plaatsvinden. Er werd bijvoorbeeld een sociaal plan opgericht in 1998 en 2001 waarin een speciale *task force* werd gecreëerd met als doel het herkwalificeren van werknemers. Beide partijen verbonden er zich ook samen toe om pro-actief de sociale gevolgen van de laatste herstructureringsgolf in 2005 aan te pakken.

Bij de vestiging N2 werd in 2004, conform de wetgeving,<sup>2</sup> de ondernemingsraad door het lokale management ingelicht over de mogelijke sluiting en delocalisatie van productie naar Frankrijk. Er werd een initieel plan opgesteld dat voorzag in een scenario waarin slechts 20% van de werknemers zou worden ontslagen. Het plan voorzag bovendien in de intentie van de werknemersvertegenwoordiging om een sociaal plan op te stellen om de herkwalificering van

werknemers te bewerkstelligen. Het lokale management wees het plan echter tot tweemaal toe af. Dit was gebaseerd op de opvatting dat de bredere, Europese doelstellingen, werden genegeerd. De Nederlandse vakbonden betoogden dat de beslissing tot sluiting door het Franse hoofdkantoor reeds was genomen. Hierdoor mobiliseerden de vakbonden hun leden en werd een staking georganiseerd om de druk tot onderhandelen van een sociaal plan te verhogen. Dit werd ondersteund door een Europese dag van protest met werknemers van de verschillende vestigingen. Zo werd een sociaal plan uiteindelijk onderhandeld in 2006.

*Sociaal akkoord.* Er is echter nood aan een tweede conditie om de rol van actoren te meten. Er moet immers een onderscheid gemaakt worden tussen het bestaan van actief overleg of onderhandeling op het niveau van de dochteronderneming en het al dan niet sluiten van een sociaal akkoord over de herstructurering tussen de partners op het vestigingsniveau. De informatie uit de cases geeft aan dat deze zaken niet noodzakelijk overlappen, maar dat overleg ook kan afspringen en dat bovendien een sociaal akkoord kan worden opgelegd zonder overleg. Zoals aangegeven door Rihoux en Ragin wordt binnen QCA het opstellen van condities initieel theoretisch geargumenteed maar kan dit door informatie uit de casestudies bijgestuurd worden (Rihoux & Ragin, 2009).

Bij I1, O1 en N2 (zoals beschreven in bovenstaande alinea) werd een sociaal plan opgesteld zonder overleg tussen actoren. Tussen 2000 en 2004 werd I1, actief in beeldtechnologie, geconfronteerd met verschillende herstructureringen en de dreiging van een sluiting. De belangrijkste redenen voor de sluiting waren hoge internationale concurrentie, een significante daling in de vraag en financieel verlies, zodat het overleven in de internationale markt bemoeilijkt werd. In februari 2004 werd het plan voor collectief ontslag door de vakbonden geweigerd en het internationale management werd gevraagd zich te beroepen op 'Prodi-bis',<sup>3</sup> de wet die van toepassing is bij herstructureringen. Tegelijkertijd organiseerden de sterke lokale vakbonden (bijna 88 procent van de werknemers aangesloten in de regio) 20 dagen staking. De actie vond plaats parallel met het organiseren van vergaderingen om de lokale gemeenschap te sensibiliseren. Het was immers duidelijk dat de sluiting van I1 ernstige gevolgen zou hebben voor de regionale werkgelegenheid. Op 1 juli 2005 werd I1 ondergebracht in een andere Italiaanse industriële groep. De nieuwe eigenaar verzekerde de continuïteit van de productie. Hiertoe werd een sociaal en industrieel akkoord met de vakbonden en lokale autoriteiten gesloten; geen gedwongen ontslagen, geen inkrimping van het personeelsbestand en inkomensgarantie werden overeengekomen. Beide akkoorden resulteerden in het behoud van banen en de revitalisering van de vestiging zonder dat de vakbonden actief tijdens het proces van overname naar de andere groep werden betrokken.

Een gelijkaardig herstructureringsproces is terug te vinden bij O1. O1 is de op een na grootste aanbieder van mobiele communicatiediensten in Oostenrijk. De

Oostenrijkse telecommunicatiemarkt werd echter beschouwd als een verzadigde markt, gekenmerkt door een hoge druk op de prijzen en intensieve concurrentie als gevolg van het bestaan van vele providers en operators. Tegen deze achtergrond had O1 een aantal grote herstructureringen doorgevoerd om de concurrentiepositie op de markt te verbeteren. Sociale dialoog, informatie en raadpleging, alsmede onderhandelingen over sociale plannen bij O1 volgden de regels van het Oostenrijkse Arbeidsrecht (*Arbeitsverfassungsgesetz*) in het bijzonder de wet inzake collectief ontslag, en overdracht van ondernemingen (*AVRAG Arbeitsvertragsrecht-Anpassungsgesetz*). Dit leidde tot sociale plannen waarin werknemers de mogelijkheid hadden om een financiële vergoeding (ontslagvergoeding volgens de Oostenrijkse wet) of betaald verlof voor een bepaalde periode te verkrijgen. Ontslagen werknemers hadden ook de mogelijkheid om tot het arbeidsfonds Wenen (*Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds, WAFF*) toe te treden en ontvingen verdere ondersteuning en opleiding voor een periode van drie jaar.

In O2 daarentegen was er wel sprake van overleg maar werd er geen sociaal plan opgesteld. O2 verdeelt toonaangevende merken voor sanitair en verwarming in Oostenrijk. Opggericht in de jaren 60 als een typisch familiebedrijf werd het gekenmerkt door een sterke groei als gevolg van overnames in de jaren 90. Dit resulteerde in meer dan een verdubbeling in omzet. Er waren echter ook structurele problemen, met name met betrekking tot dalende aandelen. Aan het eind van de eeuw had het bedrijf behoefte aan kapitaal om de groei en later ook de operationele kosten te financieren. Uiteindelijk werd het bedrijf verkocht aan een Nederlandse investeerder, die een Europees netwerk van sanitaire groothandelaren wilde ontwikkelen om te kunnen genieten van schaalvoordelen. Slechts twee jaar later belandde het bedrijf in een ernstige crisis. Toen de eigenaar plotseling verdween en een Duitse dochteronderneming insolvent werd, dreigde een faillissement voor het Oostenrijks bedrijf en bijgevolg het risico dat 660 medewerkers overbodig zouden worden. In deze situatie besloot het management om initiatief te nemen en een *turn-around* te starten om de concurrentiebasis van het bedrijf te versterken. Deze beslissing werd genomen omwille van voldoende verkoop en een goed marktaandeel, zeer gemotiveerde arbeidskrachten; beleggers die geïnteresseerd bleven in het bedrijf en banken die voorstander waren van de voortzetting van de vestiging. Hiertoe zou onder meer een vermindering van de personeelskosten (-10%) doorgevoerd worden. De ondernemingsraad werd in een zeer vroeg stadium op de hoogte gesteld van de crisissituatie en was nauw betrokken bij het *turn-around* proces en de personeelsreductie. Er werd gepland tussen de sociale actoren om geen sociaal plan op te stellen en zo de reputatie van het bedrijf niet te schaden.

Het onderscheid tussen de condities *lokaal overleg* en *sociaal akkoord* is dus van belang om zowel het proces als de effectiviteit ervan in kaart te kunnen brengen. De aanwezigheid van de conditie wordt in beide gevallen als 1 gecodeerd, aangezien de literatuur suggereert dat effectieve betrokkenheid van de sociale partners tot een interne oplossing leidt (Frost 2001).

*Financiële situatie.* Een tweede kritiek op een te deterministische institutionele benadering heeft betrekking op de druk van internationale markten. Er werd uiteengezet dat bedrijven door toegenomen concurrentiedruk op internationale markten worden verondersteld naar externe flexibiliteit te neigen. Deze druk wordt gevat in de conditie *financiële situatie*. Het moment waarop de organisatie ageert om te herstructureren kan immers van belang zijn voor de nog beschikbare financiële middelen voor de herstructurering. Dit wordt weergegeven in case O3. Het bedrijf wordt gekenmerkt door een goed sociaal overleg en sociaal plan binnen een gecoördineerd marktregime maar kan toch niet voorzien in interne oplossingen zoals in D1, F2, F1 en N1. Het verschil met deze vier cases ligt in de financiële situatie op het moment van herstructurering.

O3 is het toonaangevende bedrijf in de Oostenrijkse luchtvaartmaatschappijsector met meer dan 8.500 medewerkers in 2006. Aan het begin van dit decennium had het bedrijf schulden als gevolg van onder meer een overname en te veel verlieslatende bestemmingen. Wanneer de olieprijs drastisch verhoogde, bevond het bedrijf zich in een slechte financiële situatie, omdat het niet verzekerd was tegen plotse prijsstijgingen. Hierdoor werden twee initiatieven genomen door het management, een kapitaalsverhoging en een inkrimping van het personeelsbestand. Ongeveer een derde van de totale kapitaalverhoging werd gereserveerd voor sociale maatregelen die werden vastgelegd in een sociaal plan onderhandeld met de vakcentrale GPA (Gewerkschaft der Privatangestellten) en een sociaal pakket in overleg met de ondernemingsraad. Het hele pakket omvatte een ontslagvergoeding voor degenen die het bedrijf verlieten; vervroegde uittredingsmaatregelen, mogelijkheid tot parttime werken en inzetten van personeel in andere luchtvaartmaatschappijen. Het sociaal plan omvatte ook de mogelijkheid tot interne reorganisaties, zoals de overdracht van medewerkers van de ene afdeling naar de andere ondersteund door herkwalificatie. Er werd hierbij beroep gedaan op een externe organisatie, Steyr (Offene Arbeitsstiftung Steyr), om individuele medewerkers te ondersteunen bij het zoeken naar een nieuwe baan.

Dit betekent dat een onderscheid gemaakt wordt tussen organisaties die zich in een uitgesproken slechte financiële situatie begeven en organisaties waarvoor dit niet het geval is. Concreet wordt hier een opdeling gemaakt tussen bedrijven waarvan het autonome bestaan bedreigd wordt door hun financiële situatie en bedrijven waarbij dit niet van toepassing is. De afwezigheid van een slechte financiële situatie krijgt, conform de hypothese voor een interne oplossing, een code 1.

*Uitkomst herstructurering.* De analytische opdeling die in deze studie wordt gemaakt met betrekking tot de uitkomst van herstructureringen is die tussen interne en externe aanpassingen. De eerste maken gebruik van de interne arbeidsmarkt van de onderneming en worden geoperationaliseerd als (her)training van werknemers en flexibilisering van werktijden. De tweede verwijzen naar het variëren van het arbeidsvolume door gebruik te maken van de externe arbeidsmarkt,

geoperationaliseerd als afvloeiing van werknemers, met eventueel ontslagvergoeding of outplacementregelingen ter compensatie. De interne oplossing wordt eng geïnterpreteerd; dat wil zeggen dat ze enkel wordt erkend wanneer er geen beroep wordt gedaan op ontslag via de externe arbeidsmarkt. Interne herstructureringen krijgen code 1 en niet-interne herstructureringen code 0.

#### 4. Resultaten

In QCA zoeken we naar de condities die noodzakelijk en voldoende zijn voor een bepaalde uitkomst. Als analysemethode laat QCA hierbij toe om naar inferentie te streven en zo een meer algemeen en systematisch beeld te geven dan de beschrijving van de cases. Het toepassen hiervan veronderstelt dat niet geobserveerde combinaties van condities in rekening kunnen worden gebracht om tot een spaarzaam resultaat te komen. Het correct rapporteren van de analyse vereist wel een opsplitsing tussen het al dan niet gebruik van deze niet geobserveerde combinaties (*logical remainders*) om het verschil in spaarzaamheid te illustreren (Rihoux & Ragin, 2009). De analyse geeft onderstaand resultaat wanneer de niet-geobserveerde combinaties niet in rekening worden gebracht:

*Uitkomst = 1 (zonder logical remainders)*

Arbeidsmarktregime(1) \* overleg tussen lokale actoren(1) \* financiële situatie(1) \* sociaal akkoord (1)

*Uitkomst = 0 (zonder logical remainders)*

Arbeidsmarktregime(1) \* overleg tussen lokale actoren (0) \* sociaal akkoord (1) + Arbeidsmarktregime(1) \* financiële situatie (0) \* overleg tussen lokale actoren (1) + Arbeidsmarktregime(0) \* financiële situatie (1) \* overleg tussen lokale actoren (1) \* sociaal akkoord (1) + Arbeidsmarktregime(0) \* financiële situatie (0) \* overleg tussen lokale actoren (0) \* sociaal akkoord (0)

Voorafgaandelijk aan de bespreking van de *minimum formula* is het ook van belang om het gebruik van de *logical remainders* en bijhorende *simplifying assumptions* te herbekijken in het licht van de onderzoekstopic. Er is namelijk een bijkomende voorwaarde gekoppeld aan het gebruik ervan (Rihoux & Ragin, 2009), de verschillende combinaties moeten realistisch denkbaar zijn. De analyse en toelichting kunnen teruggevonden worden in tabel 2 in appendix. Hieruit blijkt dat de verschillende combinaties verschillende realistische scenario's weerspiegelen bij herstructureringsprocessen.

*Uitkomst = 1 (met logical remainders)*

Op basis van de analyse kan gesteld worden dat het gebruik van interne arbeidsmarktoplossingen naar voor komt bij herstructureringen als aan drie condities

voldaan is, namelijk a) een gecoördineerd arbeidsmarktregime, b) betrokkenheid van de sociale partners op het vestigingsniveau en c) een gunstige financiële situatie. Dit betekent dat geen enkele van de drie condities (op zich) voldoende is om kwalitatieve maatregelen voor het personeel te garanderen. Concreet komen we tot de volgende *minimum formula* voor het toepassen van interne arbeidsmarktoplossingen bij herstructureringen:

Arbeidsmarktregime(1)\* overleg tussen lokale actoren(1)\*financiële situatie(1)  
→ uitkomst herstructurering(1)

D1, F2, F1, N1

Onderstaande tabel geeft aan dat vier cases aan de *minimum formula* voldoen. Deze cases kunnen omschreven worden als *best practices* waarin een klimaat van goed lokaal overleg, een gecoördineerd arbeidsmarktregime en een gunstige financiële situatie leiden tot een interne arbeidsmarktoplossing zoals bovenaan beschreven in case N1. Een gelijkaardige configuratie is terug te vinden in de cases D1, F1 en F2. Ze worden achtereenvolgens besproken.

D1 is een wereldwijde leverancier aan de grootste autoproducenten in Europa, de VS en Azië. In 2007-2008 startte een groot herstructureringsproces dat uiteindelijk zou resulteren in de inkrimping van het personeelsbestand. De belangrijkste motieven voor herstructurering om de positie van de onderneming te verbeteren op de wereldmarkt waren het verkrijgen van omzetgroei, de ontwikkeling van de Aziatische en Amerikaanse markten en het onderhouden van bestaande posities in Europa. Hiertoe werd een herstructureringsplan ontwikkeld door een multinationalaal managementteam uit tien verschillende landen, dat resulteerde in de beslissing om alle productieactiviteiten over te brengen van Denemarken naar andere groepsmaatschappijen. Toen eind 2007 de beslissing genomen werd om de productie-eenheid te verhuizen, werden de vertegenwoordigers van de werknemers onmiddellijk geïnformeerd en geraadpleegd over de best mogelijke manier om de uitvoering tot stand te brengen. De sociale partners werden hierbij aanzienlijk ondersteund door de werkgeversfederatie (Deens Industries, DI) en de vakbonden, een extern bureau en een adviesbureau voor individuele ondersteuning en advies voor werknemers. In dit coöperatief klimaat werden twee aspecten concreet gezamenlijk overeengekomen: 1) alle ontslagen werknemers moeten een nieuwe baan vinden; 2) behoud van productie en zo lang mogelijk behoud van werknemers. Concreet werden hiertoe training (tot 14 dagen per werknemers) en interne transfers georganiseerd.

F1 is de Franse dochteronderneming van een grote Amerikaanse MNC. In 2005 was het bedrijf begonnen met een proces van herstructurering waarbij gedwongen ontslagen werden aangekondigd. Een plan om gedwongen ontslagen (Plan de Sauvegarde de l'emploi) te voorkomen via omscholen en heroriëntatie, werd



onderhandeld tussen de lokale vakbonden en de bedrijfsleiding. Hiertoe werden een commissie voor de dagelijkse follow-up alsook werkgroepen met vertegenwoordigers van het management en werknemers (Comité d'entreprise) opgericht. Het doel was om een nieuwe industriële regionale cluster te stichten, nieuwe bedrijven en werkgelegenheid aan te trekken en zo de ontslagen werknemers terug tewerk te stellen in nauwe samenwerking met regionale overheden. Op het moment van bevraging waren reeds 18 nieuwe bedrijven actief in de regio. De grootste uitdaging blijft erin bestaan om de bedrijfsspecifieke vaardigheden van de werknemers van de vestiging in nieuwe bedrijven in te zetten. Nieuwe kansen voor opleiding werden hiertoe intern georganiseerd mede door de financiële steun van de Amerikaanse MNO.

F2 was een oorspronkelijk Frans productiebedrijf. Aan het begin van 2005 werd het bedrijf geconfronteerd met een halvering van de vraag en vervolgens het einde van de productie en mogelijks de sluiting van de vestiging. Dit zou het ontslag van 450 werknemers tot gevolg hebben. Op dat moment weigerden de lokale vakbonden te onderhandelen over gedwongen collectief ontslag; er werd een aanvraag voor een reconversieplan ingediend, ondersteund door lokale acties van vakbonden. De goede financiële situatie, ondanks het einde van het product, werd hierbij als argument gebruikt. Begin 2005 werd de vestiging door een Spaanse MNO overgenomen. In september 2005 werd na intens overleg een overeenkomst bereikt tussen het nieuwe bedrijf en de lokale vakbonden over het reconversieplan. Het plan vermeed gedwongen ontslagen en er werd een gedetailleerd programma opgezet om de werknemers om te scholen en te herkwalificeren. De overeenkomst werd ondertekend op 21 oktober 2005 door de oude en de nieuwe eigenaar en de regionale autoriteiten. Dit zorgde voor zowel investeringen in scholing van werknemers als investeringen in infrastructuur. In het akkoord werd het behoud van arbeidsvoorwaarden door de nieuwe werkgever bekrachtigd.

**Tabel 2.** Configuraties van condities.

Arbeidsmarkt-regime	Financiële situatie	Overleg tussen lokale actoren	Sociaal akkoord	Uitkomst	Cases
0	1	1	1	0	GB1, IR1
0	0	0	0	0	IR 2
1	1	1	1	1	D1, F2, F1, N1
1	0	0	1	0	I1
1	0	1	1	0	O3
1	1	0	1	0	O1, N2
1	0	1	0	0	O2

*Uitkomst = 0 (met logical remainders)*

Organisaties doen geen beroep op de interne arbeidsmarkt in drie mogelijke situaties: a) wanneer organisaties opereren binnen een liberaal arbeidsmarktregime, b) wanneer er geen overleg is op het vestigingsniveau en c) wanneer de financiële situatie niet optimaal is. Complementair aan de één-uitkomst kan dus gesteld worden dat de afwezigheid van dezelfde verschillende condities volstaat opdat organisaties zich niet zouden beroepen op interne arbeidsmarktoplossingen. In tegenstelling tot de één-uitkomst gaat het hier wel over voldoende uitkomsten. Dit betekent dat de aanwezigheid van één van de drie, hetzij geen gecoördineerd arbeidsmarktregime, een niet-gunstige financiële situatie of de afwezigheid van overleg op het vestigingsniveau volstaat om niet van een kwalitatieve arbeidsmarktoplossing na herstructurering gebruik te maken. Dit wordt weergegeven in onderstaande *minimum formula*.

Arbeidsmarktregime(0) + overleg tussen lokale actoren(0) + financiële situatie(0)  
→ uitkomst herstructurering(0)

GB1,IR1 + O1,N2,IR2 + O2,O3,I1

*Liberaal arbeidsmarktregime.* Liberale arbeidsmarktregimes zijn dus een voldoende voorwaarde opdat niet voor de interne arbeidsmarkt zou gekozen worden door organisaties die binnen deze regimes functioneren. De cases (IR1, IR2 en GB1) waarop deze conditie van toepassing is, verschillen wel onderling, zoals aangegeven in bovenstaande tabel. Hoewel de aanwezigheid van een liberaal marktregime volstaat om geen beroep te doen op de interne arbeidsmarkt, zijn twee verschillende mechanismen van toepassing. In cases IR1 en GB1 (*supra*) starten sociale partners bij een gunstige financiële situatie van de organisatie overleg op. Dit mechanisme refereert aan de bewegingsruimte die sociale actoren hebben binnen een bepaalde institutionele omgeving. Dit resulteert finaal in een sociaal plan waarbij een financiële compensatie voor de werknemers bij herstructurering voorzien wordt. GB1 is een voedingsbedrijf met zijn hoofdkantoor in Londen. Het bedrijf ging door een eerste opsplitsingsproces in mei 2008 tussen de drank- en voedingsproductie. Het is een bedrijf met een lange reputatie omwille van de hoge kwaliteit van zijn producten en het bevindt zich in goede financiële gezondheid door zijn goede marktpositie en productiviteit. In oktober 2008 werd een bijeenkomst van de Europese Ondernemingsraad (EOR) opgeroepen door het Europese management om de sluiting van de fabriek in het Verenigd Koninkrijk en de overdracht van de productie naar Polen te bespreken. De vakbondvertegenwoordigers van beide landen waren bezorgd over de aankondiging in verband met de plannen voor de vestiging. De vrees bestond dat geen vakbondvertegenwoordiging zou aanwezig zijn in de nieuwe vestiging en dat buitenlandse werknemers zouden worden tewerkgesteld. Gelijktijdig met de vergadering van de EOR werd een periode van overleg voor collectief ontslag gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk. De twee bijeenkomsten, op Europees en

lokaal niveau, werden tegelijkertijd gehouden, omdat men van mening was dat het belangrijk was om de lokale medewerkers en vertegenwoordigers in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken. De Britse vertegenwoordigers en het lokale management vonden dat het lokaal overleg goed werkte. Er werd een akkoord opgemaakt waarin de ontslagmodaliteiten werden beschreven. Het management benadrukte het belang van hertraining als *best practice* maar benadrukte dat de verouderende arbeidspopulatie meer geïnteresseerd was in financiële compensatie.

Een gelijkaardig verloop is terug te vinden bij IR1. Dit bedrijf maakt deel uit van een groot internationaal voedingsbedrijf met een sterke regionale aanwezigheid in Amerika en Australië. Het bezit 38% van de chocolademarkt in Ierland, waar het een van de bekendste consumentenmerken is. In oktober 2006 introduceerde de onderneming een herstructureringsplan om de marktpositie te verbeteren. Het plan omvatte de uitbesteding van alle *non-core*functies met een interne reorganisatie tot gevolg en een mogelijk risico voor het behoud van het personeelsbestand. Na de aankondiging werden de onderhandelingen met de vakbonden onmiddellijk geopend. Op het moment dat het onderzoek werd uitgevoerd, werd nog de laatste hand gelegd aan de onderhandelingen en precieze details van de uiteindelijke afspraken zijn niet beschikbaar, maar een brede overeenstemming over de veranderingen was al bereikt. De onderhandelingen als gevolg van herstructurering waren niet moeilijk voor de Ierse vakbonden. De vakbonden kwamen immers met het plan tegemoet aan de vraag van werknemers naar pensionering. Het vlotte proces werd dus mogelijk gemaakt door de financiële situatie van het bedrijf dat de uitkeringen kon betalen alsook de samenstelling van werknemerspopulatie.

Anderzijds kan de afwezigheid van alle condities eveneens leiden tot de afwezigheid van interne arbeidsmarktoplossingen. Dit is van toepassing voor de case IR2. IR2, een Iers bedrijf actief in de luchtvaartsector, werd geconfronteerd met financiële en economische problemen die de economische concurrentiepositie van het bedrijf troffen. Als gevolg daarvan kondigde het bedrijf besparingsplannen aan. Als onderdeel hiervan werd een consultant ingehuurd die op basis van een *benchmark*studie inzicht moest geven over de kwestie of de arbeidsvoorwaarden in overeenstemming waren met de sector en met de nationale lijnen. Op basis hiervan ontwikkelde het bedrijf een programma voor rationalisatie en continue aanpassing in arbeidsvoorwaarden. Het betrof wijzigingen met betrekking tot verloning, overuren, extra vergoedingen en het jaarlijks verlof. Het management kondigde bovendien aan dat er mogelijks een reductie van het bestaande personeelsbestand met 1/3 zou worden doorgevoerd. Hoewel pogingen ondernomen werden tussen het management en de vakbonden, kon geen akkoord worden gesloten. Het management vond dat de werknemersvertegenwoordiging niet constructief had gereageerd; de vakbonden verweten het management een gebrek aan informatie. Daardoor werd de arbeidsrechtbank gevraagd om tussenbeide te

komen, wat resulteerde in een slecht sociaal klimaat, waardoor er geen overleg of uitwisseling van ideeën tussen beide partijen heeft plaatsgevonden.

*Gecoördineerd arbeidsmarktregime.* Zoals aangegeven door de *minimum formula*, is het arbeidsmarktregime geen voldoende voorwaarde om kwalitatieve maatregelen bij herstructureringen te garanderen. De afwezigheid van één van de twee condities, overleg tussen de sociale partners of een gunstige financiële situatie, volstaat om interne arbeidsmarktoplossingen te beletten.

Een financieel ongunstige situatie belet dus om tot een interne arbeidsmarktoplossing te komen, ook al opereert de organisatie in een gecoördineerd arbeidsmarktregime en vindt er overleg op het vestigingniveau plaats. Dit is van toepassing voor case O3. Het bedrijf binnen deze case is werkzaam binnen de luchtvaartsector en ervoer een financiële klap als gevolg van de oliecrisis. Bovendien was de luchtvaartmaatschappij niet beschermd tegen dergelijke veranderingen, in tegenstelling tot haar belangrijkste concurrenten. De organisatie kwam aldus in een situatie terecht die noopte tot herstructurering. Ze was er wel in geslaagd om bijkomende financiële middelen te verkrijgen, maar die werden hoofdzakelijk voorzien voor nieuwe investeringen. Deze context resulteerde in een financiële compensatie voor de 800 geschrapte arbeidsplaatsen, die tot stand kwam door overleg tussen werknemers en werkgevers. Naast de financiële compensatie werd door beide sociale actoren voorgesteld om een beroep te doen op een extern hertrainingbureau, omdat er geen ruimte was om dit via interne kanalen te voorzien.

Het gebrek aan overleg op vestigingniveau is een laatste conditie die het gebruik van interne arbeidsmarktoplossingen onmogelijk maakt. De organisatie in cases N2 en O1 weerspiegelt deze mogelijkheid. Het moederbedrijf in N2 werd geconfronteerd met een stijgende overcapaciteit, waardoor het zich genoodzaakt achtte om verschillende dochtermaatschappijen te sluiten, waaronder de bestudeerde vestiging. N2 werd gekenmerkt door een sterke vakbonds aanwezigheid die een alternatief plan voorstelde waarin het aantal ontslagen zou gereduceerd worden met 60% en dat een uitnodiging tot overleg bevatte. De eis voor overleg werd kracht bijgezet door verschillende opeenvolgende stakingen. De structuur van het moederbedrijf en het uitsluiten van vakbonden op Europees niveau zorgden er echter voor dat de herstructurering exclusief de aanwezigheid van werknemersvertegenwoordigers verliep. Finaal werd aan de vakbonden een sociaal plan, met financiële compensatie voor de oorspronkelijk 135 te ontslagen werknemers, voorgesteld. Hoewel de organisatie dus opereerde binnen een gecoördineerd arbeidsmarktregime en de situatie niet financieel ongunstig was, zorgde de afstand tussen moederbedrijf en dochtermaatschappij voor een gebrek aan betrokkenheid van de sociale actoren op lokaal niveau, wat resulteerde in een financiële compensatie. Een gelijkaardig verloop kenmerkte de case O1.

Een finale, meer algemene opmerking heeft betrekking op cases waarvan de uitkomst kan beschreven worden op basis van twee paden. Hierbij wordt door-

gaans een bepaald pad als meer relevant gezien voor het bepalen van de uitkomst op basis van case-informatie (Rihoux & Ragin 2009). Dit is van toepassing voor case IR2 en case I1. De informatie uit de case van configuratie IR2 wijst vooral op het gebrek aan overleg tussen sociale actoren op vestigingsniveau. Zoals eerder beschreven bij de resultaten, was een externe partij noodzakelijk, namelijk de arbeidsrechtbank, om de krijtlijnen van overleg tussen beide partijen terug vast te leggen. Hoewel de organisatie intern herstructureerde om tegemoet te komen aan de toenemende verliezen, is het gebrek aan overleg als sturende factor voor de afwezigheid van interne arbeidsmarktoplossingen prominenter aanwezig. Op basis van case-informatie wordt de uitkomst van I1 meer gezien in het teken van een ongunstige financiële situatie. Niet enkel werd de context waarin de organisatie opereerde als sterk competitief beschreven, de organisatie werd ook geconfronteerd met een sterke daling van de vraag naar haar producten, wat een groeiend financieel verlies met zich meebracht. Hierdoor werden de positie en het voortbestaan van de organisatie in vraag gesteld.

## 5. Discussie

### 5.1. Arbeidmarktregime, marktdruk en de invloed van de sociale partners

Uit de analyses blijkt dat condities opgesteld vanuit de drie onderscheiden theoretische uitgangspunten van belang zijn voor de herstructureringsuitkomst. Deze condities – een gecoördineerde markteconomie, een relatief gunstige financiële situatie en de betrokkenheid van sociale partners op vestigingsniveau – zijn noodzakelijke maar niet-voldoende voorwaarden voor een interne herstructureringsoplossing. Dit betekent dat de gecoördineerde markteconomie zich inderdaad in belangrijke mate onderscheidt van haar liberale tegenhanger, maar dat er binnen de respectieve systemen bovendien essentiële verschillen tussen bedrijven bestaan. In een gecoördineerd regime zijn immers een combinatie van overleg binnen de onderneming en een financiële toestand die mogelijkheden schept noodzakelijk om tot een interne herstructureringsoplossing te komen. Dit houdt in dat er drie schakels in de keten zijn die in combinatie een oplossing via de interne arbeidsmarkt ondersteunen bij herstructurering.

Ten eerste zet een gecoördineerde markteconomie bedrijven aan om naar een consensusgerichte oplossing met werknemers te zoeken. Verschillende cases onderstrepen dat bedrijven afhankelijk zijn van de vaardigheden van hun werknemers en dat het daarom voor hen zinvol is om hierin verder te investeren door middel van (her)training. Werkgeversvertegenwoordigers geven hierbij aan dat er meer aandacht voor *employability* moet zijn en er meer in menselijk kapitaal

moet worden geïnvesteerd. Bovendien stelt het institutionele kader in verschillende landen specifieke eisen aan bedrijven in het geval van herstructurering, zoals de consultatie van de werknemersvertegenwoordiging of de ondernemingsraad, het opzetten van een sociaal plan en het overwegen van alternatieve voorstellen vanuit werknemershoek. Ten tweede maken een constructieve dialoog binnen de onderneming en een actieve betrokkenheid van vakbonden en werknemers bij de herstructurering een gezamenlijke en onderhandelde oplossing mogelijk. In de cases waar dit het geval is, blijkt dat er veelal een bedrijfshistorie van overleg en vertrouwen bestaat. Bovendien zien vakbonden in dat de onderneming zich zal moeten herschikken om competitief te blijven, terwijl het management zich bewust is van het belang van de betrokkenheid van vakbonden. Deze worden dan ook in een vroeg stadium bij het proces van herstructurering betrokken. Ten derde moet de financiële situatie van het bedrijf het toelaten om de tijd en ruimte te kunnen nemen voor het zoeken naar een gezamenlijke oplossing op lange termijn. In de cases waarin er geanticipeerd wordt op veranderende marktomstandigheden en de onderneming nog niet in financiële problemen is terechtgekomen, kan een dergelijk langetermijnplan tussen de sociale partners worden uitgewerkt.

De condities die tot een externe herstructureringsuitkomst leiden, vormen het spiegelbeeld van de vorige. De drie kenmerken zijn hierbij niet-noodzakelijke maar wel voldoende voorwaarden voor het uitblijven van een interne oplossing. De afwezigheid van één van deze drie condities zorgt er met andere woorden voor dat voor de herstructurering op de externe arbeidsmarkt wordt teruggeval- len. Terwijl dus één pad naar een interne herstructurering leidt, zijn er drie onderscheiden paden die aansturen op een externe uitkomst: een liberale markteconomie, de afwezigheid van overleg op vestigingsniveau of een slechte financiële bedrijfstoestand. Ten eerste geeft een liberaal regime weinig prikkels om naar een interne herstructureringsoplossing te streven. Het voluntaristische karakter van de arbeidsverhoudingen sluit een institutioneel kader dat de sociale actoren in een bepaalde richting dwingt uit. Dit laat bedrijven toe om afslanking via ontslagen na te streven en het zet tegelijkertijd vakbonden aan om in te zetten op directe financiële compensatie. Wanneer de financiële situatie van het bedrijf het toelaat, kan hierover een akkoord worden bereikt. Indien deze daarentegen minder gunstig is, kan dit uitdraaien op een confrontatie tussen management en vakbonden. Het is echter plausibel dat er ook binnen liberale regimes interne herstructureringsuitkomsten gevonden kunnen worden. Doch wijst de analyse van de cases op het sturende karakter van het liberale arbeidsmarktregime. Ten tweede is ook binnen gecoördineerde regimes het streven naar een interne oplossing geneigd om te mislukken indien er geen constructieve dialoog op vestigingsniveau plaatsvindt. De cases waar de werknemersvertegenwoordiging niet voldoende wordt betrokken bij het herstructureringsproces tonen aan dat het in deze gevallen moeilijk is om met een gezamenlijke langetermijnvisie tot een oplossing via de interne arbeidsmarkt te komen. Ten derde is ook de drang naar

een toevlucht tot de externe arbeidsmarkt sterk wanneer de concurrentiedruk hoog is en het bedrijf als gevolg daarvan in moeilijk financieel vaarwater is terechtgekomen. Ook het institutioneel kader van gecoördineerde regimes kan in deze gevallen niet verhelpen dat een externe herstructurering met ontslagen zich opdringt.

## 5.2. Theoretische en beleidsimplicaties

De bevindingen suggereren een tweeledige implicatie voor het gehanteerde theoretisch kader. Enerzijds staven de resultaten het belang en de relevantie van het ideaaltypische onderscheid tussen liberale en gecoördineerde modellen. De analyses laten zien dat er nog duidelijke verschillen tussen beide types markteconomieën bestaan. Meer bepaald geven de respectievelijke systemen substantieel verschillende prikkels aan sociale actoren in het geval van een op handen zijnde herstructurering. CME's geven institutionele *incentives* om tot een gezamenlijke, onderhandelde langetermijnoplossing te komen, terwijl LME's juist de gelegenheid aan beide partijen geven om in te zetten op hun belangen bij een externe herstructurering. De institutionele structuur van CME's legt ondernemingen beperkingen op die hen aanzet tot het zoeken naar constructieve aanpassingen door overleg met vakbonden en het zoeken naar gemeenschappelijke belangen. In deze zin kunnen institutionele beperkingen onbedoeld voordelig zijn, niet enkel voor werknemers maar ook voor bedrijven (Streeck 1997). In LME's ontbreekt deze institutionele 'rigiditeit', wat aanstuurt op herstructureringen gekenmerkt door afslanking en ontslagvergoeding. Deze verschillende systeemlogica's rechtvaardigen de analytische tweedeling en onderstrepen het belang ervan in vergelijkend onderzoek.

De gecoördineerde markteconomie staat echter niet garant voor het bereiken van een interne herstructureringsuitkomst. Twee condities op het niveau van de onderneming komen naar voren als essentieel binnen dit systeem. Ten eerste dienen de sociale partners goed georganiseerd te zijn op vestigingssniveau en moet de werknemersvertegenwoordiging tijdig en effectief betrokken worden bij het herstructureringsproces. Alleen dan kunnen zij de consensusgerichte weg van het overleg inslaan dat tot een interne oplossing kan leiden. Ten tweede is een slechte financiële situatie – waardoor het voortbestaan van de vestiging in het gedrang komt – funest voor deze inspanningen. Een te grote druk op de winstgevendheid en het voortbestaan van de vestiging verijdelt dus de poging om via de interne arbeidsmarkt te herstructureren. Dit betekent dat het gecoördineerde model intern heterogeen is en dat er belangrijke verschillen tussen bedrijven binnen dit systeem bestaan. Factoren op bedrijfsniveau spelen dan ook een belangrijke rol in de uitwerking van de institutionele context op concrete herstructureringen. Het ontbreken van een effectieve werknemersinspraak binnen de onderneming of een sterke competitieve druk kunnen dus de interne

systeemlogica van CME's ondermijnen. Wanneer dit gebeurt, wordt er teruggevallen op de externe arbeidsmarkt via collectief ontslag met eventueel financiële of arbeidsbemiddelende compensatie. De vraag of dit ook de specificiteit van het gecoördineerde model toenemend kan ondermijnen, valt zonder longitudinale gegevens niet te beantwoorden. De bevindingen bieden wel evidentie voor het belang van zowel de gedragingen van lokale actoren op vestigingsniveau als de marktomstandigheden en concurrentiedruk, die in CME's 'padafwijkende' uitkomsten kunnen veroorzaken.

Deze bevindingen zijn mogelijk niet enkel op theoretisch niveau maar ook vanuit beleidsoogpunt relevant. Voor gecoördineerde markteconomieën met een uitgebouwd systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, zoals België en Nederland, suggereren de analyses twee belangrijke zorgen. Ten eerste lijkt de institutionele logica van gecoördineerde systemen niet goed opgewassen te zijn tegen een te hoge competitieve marktdruk, waarbij de financiële situatie van het bedrijf in het geding komt. Herstructureringen die zich richten op aanpassingen via de interne arbeidsmarkt, zoals het investeren in (her)training van werknemers, in plaats van ontslagen lijken dus in grote mate afhankelijk te zijn van een relatief gunstig economisch ondernemingsklimaat. In een toenemend competitieve marktgeving rijst de vraag in hoeverre bedrijven zich de ruimte en tijd zullen kunnen veroorloven om in consensusgerichte langetermijnoplossingen te investeren door overleg. Dat deze weg ook economisch gunstig kan zijn voor de onderneming lijkt nog altijd te gelden, maar onder grote marktdruk is dit wellicht moeilijk te concretiseren. Ten tweede staat of valt een interne herstructureringsoplossing met de actieve betrokkenheid van de sociale partners – en meer bepaald vakbonden en werknemers – op ondernemingsniveau. De meeste CME-landen bieden stevige institutionele structuren voor de vertegenwoordiging van werknemers binnen de onderneming. De dalende trends in vakbondslidmaatschap en (vooral) -densiteit in Europese landen (Eurofound 2009) – hoewel België hierop voorlopig een uitzondering blijft – lijken geen gunstige ontwikkelingen in dit perspectief. Indien er geen constructieve sociale dialoog kan worden gevoerd, zijn beide partijen snel geneigd in te zetten op hun belangen in een externe herstructurering, respectievelijk afslanking en ontslagpremie. Als een interne bedrijfsaanpassing gewenst is, omwille van zowel de tewerkstelling als de ondernemingscontinuïteit, dan lijkt een structurele betrokkenheid van werknemersvertegenwoordigers en vakbonden bij herstructureringsprocessen cruciaal.

Het gebruik van cases en QCA als analysemethode impliceert niet alleen een systematische en kwantitatieve vergelijking tussen cases; het gebruik ervan begrenst ook het aantal dat opgenomen wordt in de analyse. Dit zorgt ervoor dat QCA condities in beschouwing neemt die theoretisch relevant zijn of die binnen de cases een centrale plaats innemen. Het is echter niet ondenkbaar dat, in navolging van de twee kritieken op de VoC-benadering, andere factoren de variatie binnen arbeidsmarktregimes verklaren. Verschillende kenmerken van vestigin-



gen kunnen hiertoe bijdragen zoals de samenstelling van de arbeidspopulatie (bv. leeftijd, scholingsgraad), crossnationale overlegstructuren zoals de Europese ondernemingsraad of de rol van intermediaire instanties bij het afhandelen van een herstructurering (bv. financiële tussenkomst van de overheid). Gezien de dynamiek zowel tussen als binnen arbeidsmarktregimes, zou verder onderzoek zich moeten richten op bijkomende condities die mogelijks in combinatie met andere condities, de herstructureringsuitkomst vormgeven.

## NOTEN

- 1 <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html>.
- 2 De Wet op de ondernemingsraden (1950) kent de ondernemingsraden belangrijke rechten toe, waaronder het recht op toegang tot informatie en het recht op raadpleging over voorgenomen veranderingen. Ondernemingsraden hebben ook adviesbevoegdheden: zij kunnen hun mening kunnen geven over voorgenomen veranderingen, alternatieven voorstellen en initiatieven nemen. Bij belangrijke strategische beslissingen inzake herstructurering, onder meer over productieniveaus en -methoden, werkorganisatie, invoering van nieuwe technologieën, nieuwe investeringen, ondernemingsstructuur en werkgelegenheid, moet een onderneming vooraf het advies van de ondernemingsraad inwinnen. Daarbij moet worden vermeld wat de redenen voor de beslissing zijn, wat de gevolgen voor de werknemers zijn, en welke maatregelen zullen worden genomen om de sociale gevolgen van de herstructurering op te vangen. De Nederlandse wetgeving noemt specifieke informatie- en overlegverplichtingen in geval van fusies en overnames (<http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html>).
- 3 Prodi-bis: wet van 8 juli 1999, 270. Deze wet wordt toegevoegd aan de bestaande reeks van wetten die de overheid toelaten in te grijpen in geval van mislukking. De bepalingen van het 270/1999 'Prodi-bis decreet' zijn voorbehouden voor insolvente bedrijven waar sprake is van een reële mogelijkheid van economisch overleven. Deze wet voorziet in: a) de overdracht van de activa van de failliete onderneming; b) de economische en financiële reorganisatie van de een bedrijf in crisis voor een periode van maximaal twee jaar. Als geen van deze realistisch blijkt te zijn, dan zal het bedrijf failliet worden verklaard (<http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html>).

## BIBLIOGRAFIE

- Allen, M. (2004), The Varieties of Capitalism Paradigm: Not Enough Variety?, *Socio-Economic Review*, 2, 87-108.

- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., Quintanilla, J. & J. Wächter (2005), Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries, *Industrial Relations*, 44(2), 276-306.
- Battilana, J. (2006), Agency and Institutions: The Enabling of Individuals' Social Position, *Organization*, 13(5), 653-676.
- Berger, P. & T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bourdieu, P. (1990), *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity.
- Cappelli, P. (1995), Rethinking Employment, *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), 563-602.
- Cappelli, P. (2004), Why Do Employers Retrain At-risk Workers? The Role of Social Capital, *Industrial Relations*, 43(2), 421-47.
- Cappelli, P. & D. Neumark (2004), External Churning and Internal Flexibility. Evidence on the Functional Flexibility and Core-periphery Hypotheses, *Industrial Relations*, 43(2), 148-82.
- Corteel, D. & G. Le Blanc (2002), *The Importance of the National Issues in Cross-Border Mergers*. Paper Presented at the Conference on Cross Border Mergers and Employee Participation in Europe, Ecole des Mines, Paris.
- Crouch, C. (2005), *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Oxford: Oxford University Press.
- Crouch, C. & H. Farrell (2004), Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism, *Rationality and Society*, 16(1), 5-43.
- Deeg, R. & G. Jackson (2007), Towards a More Dynamic Theory of Capitalist Variety, *Socio-Economic Review*, 5, 149-79.
- Devillé, A., Hesters, D. & M. Swyngedouw (2007), *Qualitative Comparative Analysis*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- DiMaggio, P. & W. Powell (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Doellgast, V. (2008), National Industrial Relations and Local Bargaining Power in the US and German Telecommunications Industries, *European Journal of Industrial Relations*, 14(3), 265-87.
- Edwards, T. (2004), Corporate Governance, Industrial Relations and Trends in Company-level Restructuring in Europe: Convergence Towards the Anglo-American Model?, *Industrial Relations Journal*, 35, 518-535.
- Edwards, T., Coller, X., Ortiz, L., Rees, C. & M. Wortmann, (2006), National Industrial Relations Systems and Cross-border Restructuring: Evidence from a Merger in the Pharmaceutical Sector, *European Journal of Industrial Relations*, 12, 69-87.
- Edwards, T., Colling, T. & A. Ferner (2007), Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach', *Human Resource Management Journal*, 17 (3), 201-217.
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2009), *Trade Union Membership 2003-2008*. <http://www.eurofound.europa.eu>.

- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. & M. Muller-Camen (2004), The Dynamics of Central Control: Transmission and Adaptation of 'American' Traits in US Multinationals Abroad: Case Study Evidence from the UK, *Organisation Studies*, 25, 363-391.
- Frost, A. (2001), Reconceptualizing Local Union Responses to Workplace Restructuring in North America, *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 539-64.
- Grofman, B. & C. Schneider (2009), An Introduction to Crisp-set QCA, with a Comparison to Binary Logistic Regression, *Political Research Quarterly*, 62(4), 662-72.
- Hall, P. & D. Soskice (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, P. & K. Thelen (2009), Institutional Change in Varieties of Capitalism, *Socio-Economic Review*, 7, 7-34.
- Hanké, B., Rhodes, M. & M. Thatcher, M. (2007), *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*. Oxford: OUP.
- Herrmann, A. (2008), Rethinking the Link between Labour Market Flexibility and Corporate Competitiveness: A Critique of the Institutional Literature, *Socio-Economic Review*, 6, 637-69.
- Hodson, R. & V. Roscigno (2004), Organizational Success and Worker Dignity: Complementary or Contradictory?, *American Journal of Sociology*, 110(3), 672-708.
- Holst, H. (2008), The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany: The case of Call Centres, *European Journal of Industrial Relations*, 14(1), 25-45.
- Jackson, G., Höpner, M. & A. Kurdelbush (2004), Germany, pp. 84-121 in H. Gospel & A. Pendleton (eds.) *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Jurgens, U., Manumann K. & J. Rupp (2000), Shareholder Value in an Adverse Environment: The German Case, *Economy and Society*, 29, 54-79.
- Keller, B. & H. Seifert (2004), 'Flexicurity: the German Trajectory', *Transfer*, 2.
- Lange, K. (2009), Institutional Embeddedness and the Strategic Leeway of Actors: The Case of the German Therapeutical Biotech Industry, *Socio-Economic Review*, 7, 181-207.
- Poutsma, E. & G. Braam (2004), Corporate Governance and Labour Management in The Netherlands, pp. 54-72 in H. Gospel & A. Pendleton (eds.) *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Przeworski, A. & H. Teune (1970), *The Logic of Comparative Social Inquiry*. New York: Wiley.
- Pulignano, V. (2011), Bringing Labour Market 'Back in'. Restructuring in Internationalised Businesses in Europe, *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 1-23.
- Rihoux, B. & C. Ragin (2009), *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Rosenzweig, P. & N. Nohria (1994), Influences on Human Resources Management Practices in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 25, 229-251.
- Rubery, J. & D. Grimshaw (2003), *The Organization of Employment*. Basingstoke: Palgrave.

- Scharpf, F. (2000), *Institutions in Comparative Policy Research*. Köln: Max-Planck Institut für Gesellschaftsforschung.
- Schneider, C. & C. Wagemann (2010), Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-sets, *Comparative Sociology*, 9, 397-418.
- Sewell, W.H. (2008), The Temporalities of Capitalism, *Socio-Economic Review*, 6, 517-37.
- Shire, K. *et al.* (2009), Collective Bargaining and Temporary Contracts in Call Centre Employment in Austria, Germany and Spain, *European Journal of Industrial Relations*, 15(4), 437-56.
- Streeck, W. (2009), *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, W. (1997), Beneficial Constraints: on the Economic Limits of Rational Voluntarism, in J.R. Hollingsworth & R. Boyer (eds.) *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Streeck, W. & K. Thelen (eds.), (2005), *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Thelen, K. (2001), Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies, in P.A. Hall & D. Soskice (eds.) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Wild, A., <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html>.

## Appendix

Tabel 1. Achtergrondkenmerken gebruikte cases.

	Oostenrijk	Frankrijk	Denemarken	Groot-Brittannië	Nederland	Italië	Ierland
<b>Sector</b>	<b>Casestudie O1</b>	<b>Casestudie F1</b>	<b>Casestudie D1</b>	<b>Casestudie GB1</b>	<b>Casestudie N1</b>	<b>Casestudie I1</b>	<b>Casestudie IR1</b>
	Telecommunicatie	Industrie (Digitale producten)	Industrie (rubber technologie)	Voedingsindustrie	Post en telecommunicatie	Chemische industrie	Voedingsindustrie
<b>Aard van de herstructurering</b>	Fusies en overname, interne herstructureringsprogramma's	Delokalisatie	Overname	Sluiting	Uitbesteding en inkrimping	Sluiting	Inkrimping
<b>Economisch profiel van de MNO</b>	Globaal 1.600 werknemers; 3,2 miljoen klanten en een marktaandeel van ongeveer 35%;	Globaal 26.900 werknemers in 2007; 13,3 biljoen dollar opbrengst in 2006	Globaal 950 werknemers; 70 miljoen euro opbrengst	Globaal 59.000 werknemers in 2007	Globaal 20.821 werknemers	Globaal 54.000 werknemers	Globaal 66.702 werknemers in 2007
	<b>Casestudie O2</b>	<b>Casestudie F2</b>			<b>Casestudie N2</b>		<b>Casestudie IR2</b>

<b>Sector</b>	Industrie (sanitair, verwarming);	Industrie (kathodebuisen voor televisies)			Chemische industrie	Transport
<b>Aard van de herstructurering</b>	Overname	Overname			Sluiting	Interne herstructurering
<b>Economisch profiel van de MNO</b>	Globaal 10.500 werknemers	Globaal 12.500 werknemers			Globaal 25.000 werknemers	Globaal 13.700 werknemers
	<b>Casestudie O3</b>					
<b>Sector</b>	Luchtvaart					
<b>Aard van de herstructurering</b>	Interne herstructurering					
<b>Economisch profiel van de MNO</b>	Globaal 8500 werknemers					

**Tabel 2.** Toelichting bij gebruik van logical remainders.

UITKOMST	SIMPLIFYING ASSUMPTIONS	TOELICHTING
Uitkomst = 0, geen interne arbeidsmarkt oplossingen	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (0) overleg tussen lokale actoren(0)sociaal akkoord(1)	Het gebrek aan vroegtijdige betrokkenheid van vakbonden kan resulteren in een sociaal plan dat quasi eenzijdig door het management wordt opgelegd. Gezien de slechte financiële situatie is het mogelijk dat de inhoud van het sociaal plan in overeenstemming is met de wettelijke voorziene maatregelen
	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (0) overleg tussen lokale actoren (1) sociaal akkoord (0)	Door de slechte financiële situatie waarin het bedrijf zich bevindt alsook het land waarin het gevestigd is, zijn geen initiatieven voorzien om herschikking van werknemers te stimuleren. De betrokkenheid van de vakbonden zou kunnen duiden op een 'partnership approach' waarbij management en werknemersvertegenwoordiging gemeenschappelijke doelen proberen na te streven.
	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (0) overleg tussen lokale actoren (1) sociaal akkoord (1)	
	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (1) overleg tussen lokale actoren (0) sociaal akkoord (0)	Gezien de relatief gunstige financiële situatie, kan er voor ruime compensatie gekozen worden. Het betrekken van de werknemersvertegenwoordiging had echter kunnen leiden tot interne arbeidsmarkt oplossingen.
	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (1) overleg tussen lokale actoren (0) sociaal akkoord (1)	
	Arbeidsmarktregime (0) financiële situatie (1) overleg tussen lokale actoren (1) sociaal akkoord (0)	De vroegtijdige betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordiging in combinatie met bijvoorbeeld een oudere werknemerspopulatie zal binnen een regime dat aanstuurt op externe flexibilisering, leiden tot een financiële compensatie en niet tot het hertrainen van werknemers

	Arbeidsmarktregime (1) financiële situatie (0) overleg tussen lokale actoren (0) sociaal akkoord (0)	De werknemers worden niet hertraind wegens de beperkte financiële mogelijkheden van het bedrijf. De combinatie kan ook het gevolg zijn van de afwezige betrokkenheid van vakbonden of werknemersvertegenwoordiging en het moederbedrijf, gevestigd in een ander arbeidsmarktregime (Country-of-origin-effect Edwards <i>et al.</i> 2007), die de beslissing neemt.
	Arbeidsmarktregime (1) financiële situatie (1) overleg tussen lokale actoren (0) sociaal akkoord (0)	De financiële mogelijkheden binnen het bedrijf zijn aanwezig om de werknemers te hertrainen. Dit wordt ook aangemoedigd door de nationale context waarin het bedrijf gevestigd is. Door het gebrek aan betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordiging, is het mogelijk dat het moederbedrijf de beslissing neemt (Country-of-origin-effect Edwards <i>et al.</i> , 2007), dat gevestigd is in een ander arbeidsmarktregime
Uitkomst = 1, interne arbeidsmarkttoplossingen	Arbeidsmarktregime (1) financiële situatie (1) overleg tussen lokale actoren (1) sociaal akkoord (0)	Vergelijkbaar met case O2, is het mogelijk dat door het vroegtijdige betrekken van vakbonden of werknemersvertegenwoordiging mondeling afspraken kunnen gemaakt worden tussen beide partijen die niet noodzakelijk uitmonden in een sociaal akkoord