
Herstructurering in multinationals

Hertrainen of uitbetalen?

Pulignano, V., van Eldik, H. & Dekocker, V. 2010. *Tussen markt en instituties. Is er beweegruimte voor lokale actoren bij herstructureringen in Europa?* Leuven: Centrum voor Sociologisch Onderzoek.

Herstructureringen, zoals de sluiting van een vestiging, de uitbesteding van een bepaalde afdeling of de reorganisatie van de productie, komen frequent voor bij multinationals. Zij staan immers vaak onder druk van concurrentie op internationale markten. Actuele voorbeelden uit België zoals Carrefour, Opel-Antwerpen en AB-Inbev, illustreren dat het proces van herstructureringen verschillende gevolgen voor werknemers kan hebben. Het artikel bestudeert deze processen en identificeert de combinaties van factoren die leiden naar, enerzijds het uitbetalen van ontslagen werknemers en anderzijds het intern hertrainen van werknemers. De analyse van twaalf case studies geeft weer dat de betrokkenheid van lokale actoren (management en vakbonden), een relatief gunstig financiële situatie en een gereguleerde nationale structuur doorslaggevend zijn voor de beslissing om hertraining voor werknemers te voorzien.

Instituties als leidraad voor herstructureringen?

Herstructureringen verschillen in vorm en achtergrond, maar kunnen algemeen worden omschreven als aanpassingsmechanismen om op veranderende (markt)omstandigheden in te springen. Hierbij kunnen bedrijven ofwel extern reorganiseren, door ontslag en aanwerving, ofwel intern door het aanpassen van vaardigheden van werknemers en werktijden (Cappelli & Neumark, 2004). Voor werknemers betekent een externe herstructurering veelal collectief ontslag, met eventueel financiële

vergoeding hiervoor, terwijl een interne herstructurering voornamelijk op hertraining van bestaande werknemers bouwt, om hun vaardigheden aan te passen aan de veranderende vereisten van de markt.

Vergelijkende studies die herstructureringen in multinationals en de uitkomsten hiervan analyseren, doen doorgaans een beroep op de institutionele literatuur. Deze gaat er vanuit dat verschillen in nationale contexten het gedrag van organisaties grotendeels sturen. De processen en uitkomsten van herstructureringen worden dan verklaard door verschillen in

systemen van arbeidsverhoudingen, zoals de regulering van werknemersvertegenwoordiging en -inspraak, die verschillen tussen landen (zie bijvoorbeeld Edwards, 2004; Gospel & Pendleton, 2004). In grote lijnen komen deze verschillen in nationale structuren neer op een onderscheid tussen de liberale markteconomieën (LME) van Angelsaksische landen en de gecoördineerde markteconomieën (CME) van continentaal-Europese landen. LME's worden gekenmerkt door het primaat van marktrelaties, zoals een beursgestuurde bedrijfsfinanciering en vluchtige, flexibele arbeidsrelaties. CME's daarentegen, zijn veel meer gericht op lange termijn investeringen en bouwen daarvoor op sterk

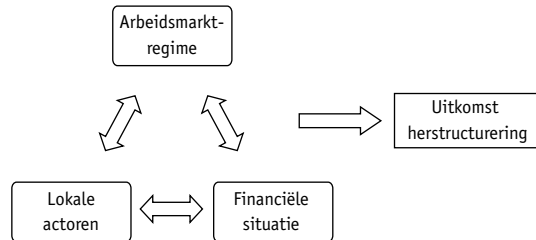
gecoördineerde relaties tussen management, sociale partners en investeerders (Hall & Soskice, 2001). Vanuit deze benadering wordt verwacht dat bedrijven hun gedragingen sterk laten bepalen door hun institutionele context, omdat zowel het LME-model als het CME-model specifieke concurrentiële voordelen te bieden hebben. Dit zou zich dus moeten vertalen in duidelijke verschillen tussen vestigingen in Angelsaksische landen en vestigingen in continentaal-Europese landen.

Het bestuderen van herstructureringsuitkomsten enkel op basis van deze institutionele literatuur, zou echter twee belangrijke dynamieken negeren. Vooreerst kunnen sociale actoren gebruik maken van instituties om het proces van herstructurering bij te sturen en naar hun hand te zetten. Lokale actoren zoals de werknemersvertegenwoordiging en het lokale management – en hun onderlinge relaties binnen een bepaalde vestiging – kunnen hierbij het proces anders laten verlopen dan verwacht wordt op basis van de nationale instituties. Deze actoren zijn dan niet langer passieve regelvolgers, die geleid worden door bestaande regulering, maar worden ‘institutionele ondernemers’ die hun omgeving actief vormgeven (Crouch, 2005). Daarnaast zijn bedrijven en hun actoren ook onderhevig aan een voortschrijdende tendens naar liberalisering waarin het marktmechanisme een steeds centralere plaats inneemt. Door een te sterke nadruk op institutionele verschillen tussen landen kan deze algemene trend aan de lens van de onderzoeker ontsnappen. Er moet dus tevens aandacht zijn voor de toenemende druk die uitgaat van internationale markten, waaraan bedrijven onderhevig zijn en die doorheen de verschillende nationale contexten snijdt (Streeck, 2009). Deze marktdruk wordt verondersteld institutionele verschillen tussen landen geleidelijk te doen vervagen en, meer bepaald, sterk in de richting van het LME-model en van externe flexibiliteit te werken.

Samengevat wordt er verondersteld dat naast de institutionele structuur van het vestigingsland, ook de betrokkenheid van lokale actoren bij de herstructurering en de markt- en concurrentiepositie van de vestiging bepalend zijn voor de uitkomst van een herstructurering. Dit wordt schematisch weergegeven in figuur 1, die illustreert hoe de drie bovengenoemde factoren in samenspel de uitkomst van een herstructurering kunnen vormen.

Figuur 1.

Schematische voorstelling van de analyse



Methodologie

De studie omvat twaalf herstructureringsprocessen in zeven verschillende landen. Per case vonden tien à vijftien semi-gestructureerde interviews plaats met werknemers(vertegenwoordigers) en werkgevers. Die informatie werd verder aangevuld met documentenanalyse en informatie uit niet-participerende observatie. Deze verschillende methoden laten toe om de keuzes en motieven die achter de herstructureringsprocessen schuilgaan te herconstrueren.

Gezien de studie inzicht geeft in combinaties van factoren die bijdragen tot enerzijds hertraining of anderzijds uitbetaling, werd gebruik gemaakt van *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). Deze methode laat toe om op een systematische manier na te gaan welke combinaties van factoren – betrokkenheid van lokale actoren, (on)gunstige financiële situatie van de vestiging en institutionele structuur van het vestigingsland – tot een van de twee onderscheiden herstructureringsuitkomsten leiden. Hiertoe is het noodzakelijk dat deze factoren opgedeeld worden in categorieën die een ‘verschil van aard’ weergeven. Dit betekent dat voor elk van de factoren een inhoudelijke breuklijn wordt gezocht die de aan- of afwezigheid van het kenmerk aangeeft. Voor de institutionele structuur wordt een onderscheid gemaakt tussen een gecoördineerd regime en de afwezigheid ervan, dat wil zeggen een liberaal regime. Zoals aangegeven in het literatuuroverzicht moet er ook aandacht zijn voor de lokale actoren en de internationale druk waaraan de vestigingen onderhevig zijn. De eerste dimensie wordt opgevangen door te verwijzen naar de (afwezigheid van) betrokkenheid van vakbonden en werknemersvertegenwoordiging en het al dan niet bereiken van een onderhandeld sociaal plan

voor de herstructurering. Deze factoren werden in beschouwing genomen omdat het overleg dat plaatsvindt verschillend kan zijn van hetgeen kenmerkend is voor een specifieke nationale setting. Betrokkenheid van actoren op lokaal niveau leidt bovendien niet noodzakelijk tot een sociaal plan. De tweede dynamiek, de druk van internationale markten, wordt in kaart gebracht door te verwijzen naar de financiële situatie van de vestiging: is het autonome bestaan van de vestiging bedreigd of niet. De interpretatie van de uitkomst is eng gedefinieerd in termen van de interne variant; deze wordt enkel toegekend wanneer geen externe aanpak met collectief ontslag wordt gevolgd.

Resultaten

Het doel van de studie bestond erin om inzicht te geven in welke combinaties naar hertraining via de interne arbeidsmarkt leiden en welke combinaties naar het gebruik van de externe arbeidsmarkt via ontslag(vergoeding). Het gebruik van QCA impliceert de aanname van drie assumpties met betrekking tot die combinaties (paden): 1) verschillende paden kunnen leiden tot eenzelfde uitkomst; 2) deze verschillende paden worden beschouwd als combinaties van verschillende factoren; 3) voor verschillende uitkomsten (hertrainen of uitbetalen) worden aparte paden verondersteld (Rihoux & Ragin, 2009; Schneider & Wagemann, 2010). Het gebruik van QCA als analysemethode laat hierbij toe om een onderscheid te maken tussen factoren die noodzakelijk of voldoende zijn om een bepaalde uitkomst te bekomen. Hiermee wordt respectievelijk verwezen naar factoren die in combinatie met andere factoren moeten voorkomen om tot een specifieke uitkomst te leiden en naar één factor waarvan de aanwezigheid op zich al volstaat om een specifieke uitkomst te bewerkstelligen.

Uit de analyse blijkt dat het type arbeidsmarktregime (institutionele structuur), constructief overleg op lokaal niveau en de financiële situatie van de vestiging voor beide uitkomsten van belang zijn. Het verschil tussen beide uitkomsten – hertraining en uitbetaling – heeft betrekking op de vraag of condities noodzakelijk dan wel voldoende zijn om deze uitkomst te genereren.

Er wordt gebruik gemaakt van hertraining via de interne arbeidsmarkt wanneer er sprake is van betrokkenheid van lokale actoren bij de herstructurering,

een relatief gunstige financiële situatie van de vestiging en wanneer het bedrijf binnen een gecoördineerd arbeidsmarktregime (continentaal Europa) gevestigd is. Alle condities zijn noodzakelijk opdat een interne arbeidsmarktoplossing van toepassing zou zijn. De combinatie van deze noodzakelijke factoren wordt geïllustreerd door de volgende case. Het betreft een organisatie die opereert in de digitale industrie en geconfronteerd werd met een steeds sneller evoluerende marktomgeving. Deze context noodzaakte het bedrijf tot herstructureren. Het volledige proces werd hierbij gekenmerkt door een sterke focus op verdere tewerkstelling. Het bedrijf zette de oproep tot continue tewerkstelling ook in de praktijk om. Het investeerde in de aanleg van een nieuw terrein om bedrijven aan te trekken waarin hun werknemers te werk konden worden gesteld en in training van nieuwe vaardigheden die toekomstig waardevol konden zijn. Daarnaast was er niet alleen een duidelijk overleg tussen vakbonden en management maar ook tussen werknemers en management onderling. Dit werd bereikt door het opzetten van werkgroepen waarin beide partijen aan bod kwamen. Het proces van dialoog werd bijgevolg door de betrokkenen als transparant, een hoog vertrouwen en wederzijds respect tussen de partners ervaren.

Er wordt daarentegen beroep gedaan op de externe arbeidsmarkt wanneer minstens een van deze condities afwezig is. Dit betekent dat het niet betrekken van de lokale actoren op zich al volstaat om geen beroep te doen op een interne hertraining. Het niet betrekken van lokale actoren op zich, is dus al een voldoende conditie. Dit geldt ook voor een financieel ongunstige situatie en een liberaal arbeidsmarktregime. De afwezigheid van betrokkenheid van lokale actoren in een bedrijf met een financieel gunstige situatie en gevestigd in een gecoördineerd arbeidsmarktregime, wordt geïllustreerd door volgend voorbeeld. Het moederbedrijf in deze case werd geconfronteerd met een stijgende overcapaciteit waardoor het zich genoodzaakt achtte om verschillende dochtermaatschappijen te sluiten waaronder de bestudeerde vestiging. De vestiging werd gekenmerkt door een sterke vakbonds aanwezigheid die een alternatief plan voorstelde waarin het aantal ontslagen zou gereduceerd worden met 60% en een uitnodiging tot overleg bevatte. De eis voor overleg werd kracht bijgezet door verschillende opeenvolgende stakingen. Echter, de structuur van het moederbedrijf en het uitsluiten van vakbonden op Europees

niveau zorgden ervoor dat de herstructurering verliep exclusief de aanwezigheid van werknemersvertegenwoordigers. Finaal werd de vakbonden een sociaal plan, waarin 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, hetgeen resulteerde in een financiële compensatie voor collectief ontslag.

Conclusie en relevantie

Uit de analyse blijkt dat drie factoren – een gecoördineerde markteconomie, een relatief gunstige financiële situatie en de betrokkenheid van lokale actoren – noodzakelijk (doch niet voldoende) zijn om intern te herstructureren via een hertraining van de werknemers. Dit betekent dat de nationale context een substantiële invloed heeft op herstructureeringen, maar dat er bovendien belangrijke verschillen bestaan tussen bedrijven onderling. Een CME (bijvoorbeeld België) geeft bedrijven meer prikkels om intern te herstructureren, doordat verschillende reguleringen beperkingen opleggen aan het ontslagbeleid van bedrijven. In LME's (bijvoorbeeld Groot-Brittannië) zijn bedrijven en vakbonden sneller geneigd in te zetten op externe reorganisatie en ontslagvergoeding. Echter, twee factoren kunnen ook binnen een CME context een hertrainingsoplossing in de weg staan. Een gebrek aan betrokkenheid van de lokale werknemersvertegenwoordiging is hiervoor namelijk funest, evenals een te grote druk op de winstgevendheid en het voortbestaan van de vestiging. Wanneer een van deze situaties opduikt, neigen de onderhandelingen omtrent de herstructurering zich te richten op een financieel gecompenseerde personeelsafvloeiing. Deze resultaten impliceren dat de opdeling in LME en CME uit de institutionele literatuur nog terdege relevant is om herstructureringen te begrijpen, maar dat institutionele factoren geen sluitende verklaring voor de uitkomsten hiervan kunnen bieden. Er moet tevens worden gekeken naar de manier waarop (lokale) sociale actoren deze instituties gebruiken om hun belangen na te streven, alsook naar de beperkingen die de concurrentiedruk op internationale markten oplegt aan de handelingen van deze actoren.

De bevindingen suggereren bovendien een aantal belangrijke beleidsimplicaties. Meer bepaald kunnen op basis van de analyse twee zorgpunten voor gecoördineerde markteconomieën, zoals het Belgische systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, worden geïdentificeerd. Ten eerste lijkt de institutionele logica van een dergelijk systeem maar moeilijk bestand te zijn tegen een te hoge marktdruk, zeker wanneer de financiële situatie van de vestiging in het gedrang komt. Interne herstructureeringen, waarbij werknemers worden omgeschoold om zich aan de veranderende marktvraag te kunnen aanpassen, lijken met andere woorden afhankelijk te zijn van een relatief gunstig economisch bedrijfsklimaat. Uit de case studies blijkt dat investeringen in de ontwikkeling van vaardigheden door werkgevers veelal als gunstig voor de onderneming worden beschouwd. Echter, de vraag dringt zich op in hoeverre bedrijven de ruimte voor anticipatie, overleg en onderhandeling, die een dergelijke oplossing vergt, zullen hebben in een toenemend competitieve omgeving op internationale markten. De analyse suggereert immers dat wanneer vestigingen financieel onder druk komen te staan, ze een externe herstructurering met collectief ontslag niet meer kunnen afwenden.

Ten tweede tonen de bevindingen aan dat een interne herstructurering staat of valt met de actieve betrokkenheid van de lokale sociale actoren aan het herstructureringsproces. Met name het vroegtijdig betrekken van de werknemersvertegenwoordiging binnen de vestiging bij deze besprekingen lijkt cruciaal voor de mogelijkheid van hertraining en behoud van werknemers. De meeste continentaal-Europese landen bieden, zoals België, stevige institutionele structuren voor de vertegenwoordiging van werknemers binnen de onderneming. De continue dalende trends in vakbondslidmaatschap en -densiteit doorheen Europa zouden, indien zich dit ook naar België vertaald, hiervoor echter een hinderpaal kunnen vormen. Als een interne herstructurering gewenst is, zowel omwille van de tewerkstelling als de ondernemingscontinuïteit, dan is een goede organisatie en betrokkenheid van werknemers op lokaal niveau essentieel. Bij het ontbreken van een constructieve sociale dialoog, zijn beide partijen snel geneigd in te zetten op respectievelijk personeelsafslanking en ontslagpremies. Om negatieve tewerkstellingsgevolgen te kunnen voorkomen, is het van belang om verder te onderzoeken op welke wijze deze – en mogelijk

andere – factoren precies bijdragen aan een interne herstructureringsoplossing.

Vickie Dekocker
Hanno van Eldik
Centrum voor Sociologisch Onderzoek
Afdeling Arbeid en Organisatie
K.U.Leuven

Bibliografie

- Cappelli, P. & Neumark, D. 2004. External churning and internal flexibility. Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, 43(2), 148-82.
- Crouch, C. 2005. *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Gospel, H. & Pendleton, A. (eds.) *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, P. & Soskice, D. 2001. *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Rihoux, B. & Ragin, C. 2009. *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, C. & Wagemann, C. 2010. Standards of good practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9, 397-418.
- Streeck, W. 2009. *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford: Oxford University Press.