

# “Restructuring” und europäisches Sozialmodell: viele Worte, wenige Werkzeuge

---

## “Restructuring” and European Social Model: a lot of words, few tools

**EWPCC-Seminar**

**“FINALL CALL: NOW BOARDING!**

Strategische Arbeitnehmerinteressen in Aufsichts- und Verwaltungsräten im europäischen Binnenmarkt zum Ausdruck bringen”

*Expressing Employees’ strategic interests in Europe’s boardrooms and the European Internal market”*

**24-25. November 2010, Amsterdam**

**Workshop:**

“Betrieblicher Wandel, Innovation und die Zukunft von – lokaler – „Guter Arbeit“

*Restructuring, Innovation and the future of – local – good quality workplaces*



**Bruno Cattero**

**Università del Piemonte Orientale  
Dipartimento di Ricerca Sociale**

# Inhalt / Contents

1. ‘Unternehmen gehen – Arbeitnehmer müssen bleiben’:  
Muster des Umgangs mit solchen Situationen in  
grenzüberschreitenden Unternehmen in Europa  
*Companies may leave – employees must stay’: patterns of  
dealing  
with such situation in transnational companies in Europe*
2. „Den Wandels antizipieren“ und Erhöhung der Produktivität  
– ein viel versprechender Weg, um die Position von  
Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu stärken?  
*“Anticipating of change” and increase of productivity– a  
promising path to strengthen the position of employees and  
trade unions?*
3. Mögliche Unterstützung durch Institutionen, um den Wandel  
zu bewältigen, besonders durch Interessenvertretung im  
Aufsichtsrat und durch Europäische Betriebsräte  
*Possible supporting institutions to tackling the challenges, in  
particular, interest representation in company boardrooms*

# Inhalt / Contents

1. “Unternehmen gehen, Arbeitnehmer müssen bleiben” – was tun?  
*“Companies may leave, employees must stay” – what is to be done?*
2. “Den Wandel antizipieren” – der europäische Diskurs über “restructuring”  
*“Anticipating and managing” – the European discourse on “restructuring”*
3. Was heisst “anticipation”? Und was setzt sie voraus?  
*What does “anticipation” mean? And what does it require?*
4. Von “best practices” zu Regeln: eine Rolle for SE?  
*From “best practices” to rules: a role for SEs?*

# 1. “Unternehmen gehen, Arbeitnehmer müssen bleiben” – was tun?

## “Companies may leave, employees must stay” – what is to be done?

Transnationale Regelungen und Akteure sind gefragt, aber noch unterentwickelt. Der **IST-ZUSTAND** ist eher folgender:

*Transnational rules and actors are needed, but are under-developed. The current situation is rather the following:*

- (auch transnationale) Restrukturierungen werden i.d.R. national bzw. lokal behandelt und mehr oder weniger geregelt  
*(also transnational) restructurings are usually dealt with and (more are less) regulated at the local or national level*
- mit europaweit sehr unterschiedlichen Konstellationen:  
*with very diverse constellations all over Europe:*

- traditionelle betriebliche Aushandlungen / Tarifverhandlungen  
(Unternehmen vs. AN-Interessenvertretungen)  
*traditional negotiations / collective bargaining  
(company vs workers' interest representation)*
- konzertative Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen  
(Unternehmen, Gewerkschaften und öffentliche Institutionen)  
*Concertation on different levels  
(companies, trade unions and public institutions)*
- Koalitionen Gewerkschaften / öffentliche Institutionen  
*Coalitions between trade unions and public institutions*
- Aushandlungen Unternehmen / öffentliche Institutionen  
(bei schwachen Gewerkschaften)  
*negotiations between companies and public institutions  
(with weak trade unions)*

---

2. „Den Wandels antizipieren“ und Erhöhung der Produktivität – ein viel versprechender Weg, um die Position von Arbeitnehmern und Gewerkschaften zu stärken?

*“Anticipating of change” and increase of productivity– a promising path to strengthen the position of employees and trade unions?*

## 2. Der europäische Diskurs über “restructuring”

### *The European discourse on „restructuring“*

- European Commission (1998) *Managing change: High level group on economic and social implications of industrial change - Final Report (Gyllenhamer Report)*
- European Commission (2002) *Anticipating and managing change: A dynamic approach to the social aspects of corporate restructuring*, Communication, Brussels, 15 January 2002
- European Commission (2005) *Communication "Restructuring and Employment: Anticipating and Accompanying Restructurations in Order to Develop Employment: The Role of the European Union"*, COM(2005)120 final, Brussels, 31 March
- *Restructuring Forums (2005-2009)*
- European Commission (2006) *EQUAL and ESF Article 6: Innovative and socially responsible restructuring*, DG Employment Social Affairs and Equal Opportunities and GHK Consulting, Brussels
- European Commission (2007) *Economic change and restructuring in the European Social Fund 2007-13*, DG Employment Social Affairs and Equal Opportunities, Brussels
- European Commission (2008) *Restructuring and employment: the contribution of the European Union*, Commission Staff Working Paper, [COM(2008) 419] [SEC(2008), 2154], Brussels, 2 July 2008,
- European Commission (2008a) *Restructuring in Europe 2008. A review of EU action to anticipate and manage employment change*, Commission Staff Working Document, SEC(2008)xxx, Brussels, 16 December 2008

## 2. Der europäische Diskurs über „restructuring“ *The European discourse on „restructuring“*

Ab 2005 / *Since 2005*

- Begriffliche Unbestimmtheit / *Semantic vagueness and blurring of conceptual borders*  
*company restructuring, intra- and inter-sectoral restructuring, restructuring regions, restructuring / industrial change, anticipating / managing*
- Positive Begriffe mit unbestimmtem Inhalt  
*Positive concepts with vague contents*  
*(anticipation, commitment, etc.)*
- Systematische Nicht-Betrachtung problematischer Aspekte bzw. Tatsachen / *Exclusion of problematic aspects of concepts / phenomena*
- Nur allegemeine Schlussfolgerungen und Aufforderungen  
*Only generic conclusions and appeals*  
*(z.B / e.g. ESF Art. 6 “policy recommendations”)*



## 2. Der europäische Diskurs über „restructuring“ *The European discourse on „restructuring“*

---

Ab 2005 / *Since 2005*

Ideologische Definition des Wandels  
(und der Restrukturierungen) als “natürlich”,  
“zwangsläufig” und “positiv”

*Ideological definition of economic change  
(and restructuring) as “natural”, “inevitable”  
and “positive”*

### 3. Was heisst “anticipation”? *What does “anticipation” mean?*

---

Der Begriff ist zunehmend unbestimmt geworden

*The concept has become both vague and overstretched*

(Commission: preventive/proactive anticipation “à froid”, reactive anticipation “à chaud”, negotiated “tiède” anticipation)

- **Antizipation ist *per definitionem* etwas, das *ex ante* erfolgt, also bevor ein Ereignis oder Vorgang beginnt**  
*Anticipation is per definitionem something which happens ex ante, before an event or process starts.*
- **Was während oder after the restructuring erfolgt, ist etwas anderes: Begleitung und Abwicklung**  
*What happens during or after the restructuring is something else: accompanying and managing*

### 3. Was heisst “anticipation”? *What does “anticipation” mean?*

---

ÜBER “OPERATIVE” vs. “STRATEGISCHE ANTIZIPATION”, usw.  
*ABOUT “OPERATIONAL” vs. “STRATEGICAL ANTICIPATION”, etc.*



reaktive Antizipation – als managing  
 (“à chaud”) unterstanden – hat keinen Sinn  
*Reactive anticipation understood as  
 managing (“à chaud”) does not make sense*

“operative Antizipation” muss **vor**  
 der Restrukturierung geschehen  
*“Operational anticipation” has to take  
 place **before** restructuring happens*

### 3. Was heisst “anticipation”? What does “anticipation” mean?

ÜBER “OPERATIVE” vs. “STRATEGISCHE ANTIZIPATION”, usw.  
ABOUT “OPERATIONAL” vs. “STRATEGICAL ANTICIPATION”, etc.

	voraussehbare Ereignisse	unvoraussehbare Ereignisse
wiederkehrende Ereignisse	1	—
Ausnahme- Ereignisse	2	3

Quelle/Source: Cerruti G. (2000), Il modello di analisi: flessibilità e sicurezza nelle politiche del lavoro, in G. Cerruti, R. Di Monaco e M. Follis (a cura di), *Flessibilità d'impresa e sicurezza del lavoro*, Angeli, Milano, S. 25.

### 3. Und was setzt „Antizipation“ voraus? *And what does „anticipation“ require?*

“Antizipation heisst den Akteuren die richtigen Ressourcen zu geben, die sie brauchen, wenn die Restrukturierung geschieht”

(Frédéric Bruggeman, 3rd Restructuring Forum 2006)

*“Anticipation means giving the actors the right resources that they will need at the time when restructuring arises”*

(Frédéric Bruggeman, 3rd Restructuring Forum 2006)



Zusammenhang zwischen  
Antizipation, Prognose, Voraussicht and... Redundanz

*Nexus between  
anticipation, forecast, foresight and... redundancy*

### 3. Und was setzt „Antizipation“ voraus? *And what does „anticipation“ require?*

---

- Redundanz als organisatorisches und gesellschaftliches “slack” heisst die Bildung eines **Vorhalts an Ressourcen** (mittel-langfristiger Ansatz)  
*Redundancy as organisational and societal slack means creating a **reserve of resources** (medium-long term approach)*
- Die Hauptfrage lautet: Wer muss daran investieren?  
*The key question: Who has to invest into redundancies?*

**Die Gesellschaft allein?**  
*Only the society?*

---

**3. Mögliche Unterstützung durch Institutionen, um den Wandel zu bewältigen, besonders durch Interessenvertretung im Aufsichtsrat und durch Europäische Betriebsräte**

***Possible supporting institutions to tackling the challenges, in particular, interest representation in company boardrooms and by EWCs***

## 4. Von „best practices“ zu Regeln *From „best practices“ to rules*

---

Wie können wir den Wandel antizipieren und managen?  
*How can we anticipate and manage change?*

- **Europäischer Diskurs: durch “best practices”**  
*European discourse: trough best practices*  
(via imitation)

**Ergebnisse: enttäuschend oder nicht existent**  
*Results: disappointing or non-existent*



## 4. Von „best practices“ zu Regeln

### *From „best practices“ to rules*

---

Die Methode der “best practices” bietet keine Lösungen, sondern zeigt Probleme der Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit auf, die meist nicht überwunden werden können

*The method of best practices, rather than offering solutions, highlights problems of comparability and transferability which can mostly not be solved*

## 4. Von „best practices“ zu Regeln *From „best practices“ to rules*

---

Was wir brauchen sind **Regeln** als Anreize/Zwänge für ein **nachhaltiges Unternehmen**

What we need are *rules* as incentives/constraints for a *sustainable company*

- weil Regeln den Wandel fördern und erleichtern  
*because rules promote and facilitate change*
- und um Restrukturierungen nicht zu “antizipieren”, sondern sozialverträglich zu begleiten  
*and rules for a sustainable restructuring*

## 4. Von „best practices“ zu Regeln *From „best practices“ to rules*

---



**Wandel wird erzeugt durch ... Stabilität !**  
**Stabilität wird erzeugt durch formalisierte,  
transparente und strikte Regeln.**

***Change is generated through... stability!***

***Stability is generated through  
formalised, transparent and rigid rules***

## 4. Von „best practices“ zu Regeln *From „best practices“ to rules*

### Sozialverträgliche Begleitung von Umstrukturierungen

*rules for a sustainable restructuring*

Ein Weg (wenn auch nicht der einzige und nicht der beste!) sind die:  
*One way (although not the only one and not the best one!) are the:*

**International framework agreements**  
**Transnational company agreements**

**Eine Schlüsselrolle für die SEs?**  
*A key role for the SEs?*

---

**Vielen Dank für  
Eure Aufmerksamkeit!**

***Thank you  
for your attention!***

