

EMU, Nederlandse bedrijven en arbeidsvoorwaardenoverleg

Tussen Europeanisering en mondialisering

Nog even en dan is het zover. Per 1 januari 2002 vindt in twaalf lidstaten van de Europese Unie (EU) de invoering van de euro als wettig betaalmiddel plaats. Daarmee is de Economische en monetaire Unie (EMU) een onomkeerbaar feit geworden. In de aanloopfase is druk gespeculeerd over de mogelijke gevolgen van de unificatie, vooral op macro-niveau. In dit artikel gaat het om de vraag of de EMU (merkbare) gevolgen voor de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau heeft. Uit een in 1999 gehouden onderzoek blijkt dat de gevolgen sterk variëren. Meest markant is het toenemende tempo van internationalisering van het bedrijfsleven.

Inleiding

In 1990 wordt gestart met de gefaseerde invoering van de EMU, met als centrale doelstelling de versterking van de Europese coördinatie van het economisch en monetair beleid. De tweede fase gaat in op 1 januari 1994, nadat in het Verdrag van Maastricht de vormgeving van de EMU verder is uitgewerkt. In de aanloop naar Maastricht, in de Ecofin Raad van juli 1991, is dan al besloten tot het opstellen van convergentieprogramma's door de lidstaten. Daarmee moeten de lidstaten aangeven op welke manier zij aan de toetredingscriteria zullen voldoen. Die toetredings- of convergentiecriteria hebben betrekking op het inflatietempo, het rentepercentage, de wisselkoersstabiliteit, het voorkomen van excessieve begrotingstekorten en de normering van de staatsschuld. Nadat in mei 1998 besluitvorming heeft plaatsgevonden over de deelname door elf van de vijftien lidstaten gaat op 1 januari 1999 de derde fase van de EMU van start¹, met als sluitstuk de invoering van de euro als wettig betaalmiddel op 1 januari 2002.

Vanaf het begin is druk gespeculeerd over de effecten van de EMU op Europees en nationaal niveau. In eerste aanleg ging het vooral om de vraag naar de mogelijke gevolgen van het verdwijnen van het nationale monetaire en wisselkoersbeleid, waarmee landen in het verleden op economische tegenvallers (asymmetrische schokken) konden reageren. In later stadium gaat de aandacht vooral uit naar de consequenties van de invoering van de euro op sociaal gebied: voor de arbeidsverhoudingen, de loonvorming, de stelsels van sociale zekerheid in de deelnemende landen, voor de arbeidsmarkt en de werkgelegenheid. Uit inventariserend literatuuronderzoek (OSE, 1998; Sisson et al., 1999) blijkt dat er op dit terrein inmiddels een grote hoeveelheid publicaties is verschenen. Deze hebben vooral betrekking op prognoses en verwachtingen op macro-niveau. Onderzoek op meso- en micro-niveau, naar ontwikkelingen in sectoren en bedrijven, heeft evenwel niet of nauwelijks plaatsgevonden. In deze leemte voorziet een internationaal vergelijkend onderzoek, dat in 1999 onder auspiciën van de European Foundation for the Improve-

* Dr. M.J.Huiskamp is directeur van Huiskamp Research and Consultancy BV. Dr. C.J.Vos is werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en lid van de redactie van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken. Deze bijdrage is op persoonlijke titel geschreven.

ment of Living and Working Conditions te Dublin (EF) is uitgevoerd. Dit onderzoek, waarvan de publicatie in november 2000 is verschenen (Sisson & Marginson, 2000), is uitgevoerd in zes EU-landen te weten: Duitsland, Finland, Frankrijk, Nederland, Spanje en het VK, als enige niet EMU-land. Het Nederlandse deelonderzoek is uitgevoerd door Huiskamp Research and Consultancy BV.

In dit artikel wordt ingegaan op een tweetal mogelijke gevolgen van de totstandkoming van de EMU: aan de ene kant de internationalisering en herstructurering van bedrijven en aan de andere kant de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen, met name het arbeidsvoorwaardenoverleg. De vraag is: hoe verhouden deze gevolgen zich tot elkaar? Eerst bespreken we verwachtingen omtrent de twee mogelijke gevolgen van de EMU en beschouwen we reacties van sociale partners. Daarna volgt een beschrijving van het onderzoek en een overzicht van de resultaten op deze twee aspecten.² Ten slotte worden de Nederlandse uitkomsten vergeleken met de resultaten van het integrale onderzoek en wordt afgesloten met enkele conclusies.

Gevolgen van de EMU

In deze paragraaf worden beide mogelijke gevolgen van de EMU verder uitgelijnd: allereerst de gevolgen in termen van internationalisering en herstructurering van bedrijven en vervolgens de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen.

Een eerste, veel besproken consequentie van de EMU houdt verband met de fusie-golf, die ontstaat door de verdergaande integratie van de Europese kapitaalmarkt, maar tevens in het perspectief van de toenemende globalisering van het bedrijfsleven kan worden geplaatst. Berekend is dat het aantal grensoverschrijdende fusies en overnames van bedrijven in Europa sinds 1996 jaarlijks is verdubbeld.³ Wereldwijd is in de laatste drie decennia het aantal multinationale ondernemingen (MNO's) gegroeid van zo'n 7.000 naar 53.000 (United Nations, 1998). Vooral de Europese MNO's zijn op dit punt de laatste jaren in een stroomversnelling terecht gekomen, omdat door de voltooiing van de Europese binnenmarkt en de blootstelling aan internationale concurrentie

van traditioneel gesloten markten de Europese MNO's gedwongen zijn binnen én buiten Europa nieuwe markten aan te boren (Huijgen, 2000).⁴ In veel gevallen zijn deze fusies en overnames aanleiding tot vormen van reorganisatie en herstructurering. Vanuit de vakbeweging wordt de vrees geuit dat deze herstructureringsprocessen tot een gevoelig werkgelegenheidsverlies zullen leiden, vooral bij de banken, de verzekeringsbedrijven en andere financiële dienstverleners (EURO-FIET, 1996). Pleitbezorgers van de EMU zijn daarentegen van mening dat de wisselkoersstabiliteit en een grotere interne markt de handel en investeringen binnen de EU zullen bevorderen, met positieve effecten voor de economische groei en de werkgelegenheid.

Een ander gevolg van de fusiegolf betreft de mogelijke veranderingen in bedrijfscultuur. Verwacht wordt dat vooral de multinationale ondernemingen steeds trans-nationaler of meer geocentrisch zullen worden, waarbij het Rijnlandse model van 'corporate governance' plaats zal maken voor het Anglosaksische model, waar de 'shareholder value' overheersend is (Sisson et al., 1999). Volgens Dixon (1998) zal de verdere integratie van de kapitaalmarkt als gevolg van de EMU dit soort veranderingen nog versnellen.

Naar aanleiding van deze internationalisering van het bedrijfsleven spreekt Huijgen (2000) van drie soorten herstructurering van ondernemingen, te weten economische herstructurering, de veranderingen in het activiteitenpakket van MNO's, organisatorische herstructurering, de veranderingen in de ondernemingsstructuur en financiële herstructurering, de veranderingen in de 'governance structure'.

Ook bij de vormgeving van Human Resource Management (HRM) blijken MNO's -mede als gevolg van de technologische innovatie (ICT) en een toenemende mate van grensoverschrijdende coördinatie- in veel gevallen een steeds grotere (interne) homogeniteit te vertonen. Dit geldt vooral voor HRM-onderdelen als training en vorming, werving, selectie, flexibilisering van werktijden en werkvormen en in mindere mate voor aspecten als beloning en medezeggenschap (Mok & Tijdens, 1995; EIRR, 2000).

Wat de mogelijke gevolgen voor de arbeidsverhoudingen betreft wordt veelal gewezen op elementen als de grotere transparantie en ver-

gelijkbaarheid van lonen, de (on)mogelijkheid van coördinatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg en de ontwikkeling van de Europese ondernemingsraden (EOR).

Regelmatig wordt de verwachting uitgesproken dat de invoering van de eenheidsmunt zal leiden tot grotere transparantie en vergelijkbaarheid van prijzen én lonen (Sisson et al., 1999). Daarnaast wordt verwacht dat de EMU een inperking van de nationale beleidsvrijheid met zich meebrengt, in casu het verdwijnen van het nationale monetaire en wisselkoersbeleid. Dit verlies aan monetaire instrumenten zal men, als het gaat om het opvangen van economische tegenvallers ('asymmetrische schokken') of het versterken van de eigen concurrentiepositie, willen compenseren met behulp van de arbeidskosten en de flexibiliteit van de binnenlandse arbeidsmarkt (Van den Toren, 1999). In verband hiermee wordt wel gevreesd voor een neerwaartse beleidsconcurrentie, een 'race to the bottom'.

Binnen de Europese vakbeweging bestaat de opvatting dat het feit dat loonvergelijkingen gemakkelijker worden op zich al zal bijdragen tot een 'Europeanisering van de arbeidsverhoudingen' (vgl. Coldrick 1998). In kringen van de (Europese) vakbeweging wordt daarom al een aantal jaren gepleit voor een Europese arbeidsvoorwaardencoördinatie, met als uiteindelijk resultaat de totstandkoming van Europese CAO's (Coldrick, 1998) en 'Europeanization of collective bargaining' (Hoffmann, 1999).

In ons land voorziet het CNV een fasegewijze aanpak met in de eerste fase een coördinatie van de onderhandelingsinzet over de grenzen heen, in een tweede fase afspraken over 'enkele kwalitatieve normen', zoals arbeidstijden, arbeidsomstandigheden, medezeggenschap en employability, en in een derde fase grensoverschrijdende sectorgewijze afspraken over de primaire arbeidsvoorwaarden (Van Dijk & Van den Toren, 1999). Van den Toren (1999) komt dan ook tot de conclusie dat (uiteindelijk) Europese arbeidsverhoudingen en een Europees arbeidsvoorwaardenbeleid geen 'mission impossible' zullen zijn.

De FNV is in haar nota 'Arbidsvoorwaardenbeleid en de EMU' (1999) wat minder uitgesproken. Zij is weliswaar van mening dat coördinatie van het arbeidsvoorwaardenbeleid binnen de EU van belang is om zowel een neerwaartse loonspiraal (als gevolg van beleidsconcurrentie

tussen landen) als een opwaartse loonspiraal (met als resultaat inflatie en werkloosheid) te voorkomen, maar ziet het Europeaniseren van CAO-onderhandelingen niet als doel op zich.

Inmiddels is er op dit terrein het een en ander in beweging, zodat er thans in de helft van de sectoren Europese coördinatie binnen de vakbonden plaatsvindt (Ministerie van SZW, 2000).

In werkgeverskringen (VNO/NCW, 1999) wordt verwacht dat de invloed van de euro op de arbeidsvoorwaarden op korte termijn gering zal zijn vanwege de grote variëteit in de (fiscale) wetgeving en de verschillen in de hoogte en de samenstelling van de lonen. Door de invoering van eenzelfde munteenheid zullen die verschillen wel transparanter worden, maar harmonisatie van arbeidsvoorwaarden is in deze opvatting onwenselijk en niet realistisch. In een enkel geval is de taxatie dat de divergentie de convergentie in de loonontwikkeling zal overtreffen (Shepherd, 1998).

Aan werkgeverskant vindt eveneens in toenemende mate interne coördinatie en overleg plaats. De centrale werkgeversorganisaties tonen echter doorgaans weinig animo voor het voeren van onderhandelingen op EU (sector)niveau. In dat opzicht hanteren zij de 'lege stoel politiek' (Visser, 1996): door afwezigheid van een werkgeversvertegenwoordiging komt het overleg op Europees niveau niet tot ontwikkeling en concentreren de vakbonden zich op een eigen aanpak.

Voor VNO/NCW (1999) is de EMU vooral van belang omdat daardoor de lidstaten gedwongen zijn de nationale economieën ingrijpend te saneren. Wat het arbeidsvoorwaardenbeleid betreft zijn in deze opvatting de ontwikkeling van decentraal overleg en maatwerk in de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau het uitgangspunt. Het accent ligt vooral op decentralisering en flexibilisering waarbij, gezien de uiteenlopende productiviteits-ontwikkeling per branche en per regio en de per land verschillende preferenties van werknemers, Europese sector-CAO's onwenselijk zijn. Hooguit kunnen op centraal niveau algemene kaders worden vastgesteld, die vervolgens op decentraal niveau moeten worden uitgewerkt. Wellicht speelt hierbij een rol dat, vanwege het ontbreken van op 'collective bargaining' toegesneden Europese instrumenten, de Sociale Dialoog-procedure op gespannen voet kan

staan met de behoefte aan flexibiliteit: overeenkomstig deze procedure worden sectorale akkoorden in een richtlijn omgezet, die vervolgens in de nationale wetgeving geïmplementeerd moet worden.⁵

Naast vakbonden en werkgeversorganisaties is een derde 'partij' in ontwikkeling, de EOR. Inmiddels zijn binnen de Europese Economische Ruimte (EER; dat wil zeggen alle EU-landen plus Noorwegen, Liechtenstein en IJsland) 1.850 MNO's EOR-plichtig in termen van de desbetreffende richtlijn uit 1994. Daarvan hebben 600 MNO's een EOR ingesteld (AWVN, 2000a). In het algemeen blijkt de EOR beschouwd te worden als een communicatie-platform op Europees niveau en een draagvlak voor grensoverschrijdende besluitvorming. De betrokken werknemers zien de EOR vooral als een 'groeimodel', waarbij men verwacht dat zij meer en meer voor de onderneming en de werknemers zal gaan betekenen. Binnen Europese ondernemingsraden (EOR) is HRM in toenemende mate een gespreksonderwerp (Lamers, 1998). Niettemin kunnen belangen tegenstellingen tussen werknemers in fuserende bedrijven leiden tot een verzwakking van de positie van de vakbonden of tot spanningen tussen de leden van de betrokken (Europese) ondernemingsraden (Eirobserver, 1999).

De hier besproken verwachtingen omtrent de gevolgen van de totstandkoming van de EMU weerspiegelen grotendeels discussies van meer algemene aard. Zij vormen tevens het kader waarbinnen de onderzoeksvragen zijn geformuleerd. De vraag is immers in hoeverre deze verwachtingen ook op sector- en bedrijfsniveau manifest zijn, dan wel in hoeverre het bedrijfsleven op te verwachten ontwikkelingen anticipeert.

Het onderzoek

Zoals in de inleiding aangegeven maakt het Nederlandse onderzoek deel uit van een breder vergelijkend onderzoek dat in zes EMU-landen is uitgevoerd. In alle landenonderzoeken komt dezelfde vraagstelling aan de orde, die ontwikkeld is op basis van een tweetal EF-literatuuronderzoeken (OSE, 1998, Sisson et al., 1999). Voor de uitvoering van het hoofd-onderzoek is een vragenlijst opgesteld met een viertal centrale thema's, te weten:

- de operationele voorbereidingen voor de invoering van de euro als munteenheid per 1 januari 2002;
- de gevolgen van EMU voor de arbeidsverhoudingen en het Human Resource Management (HRM), inclusief de ontwikkelingen op het gebied van de medezeggenschap, met name wat betreft de positie van de (Europese) ondernemingsraden;
- de effecten van EMU op het arbeidsvoorwaardenoverleg, zowel op het arbeidsvoorwaardenoverleg in het algemeen als op de loonvorming;
- de invloed van EMU op herstructurering van bedrijven en op bestaande vormen van productie-organisatie alsmede de daarmee samenhangende (mogelijke) gevolgen voor de werkgelegenheid, mede in het perspectief van de Europese marktintegratie en in de context van globalisering.

Ter beantwoording van de vragen zijn drie methoden gehanteerd:

- 1 analyse van relevante literatuur met betrekking tot de standpunten van centrale werkgevers- en werknemersorganisaties;
- 2 interviews met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en vakbonden op sectorniveau en analyse van documenten;
- 3 interviews op bedrijfsniveau met (P&O) managers en met werknemers (lid or en/of bestuurder van vakbond) en documentenanalyse.

In het kader van het hoofdonderzoek is besloten tot de selectie van een drietal sectoren uit de marktsector. Dit betreft:

- de auto-industrie (componenten en eindproducten);
- de banksector;
- het beroepsgoederenvervoer over de weg.

Uitgangspunt bij deze selectie is de verwachting dat, vanwege de al bestaande internationale vervlechtingen, deze sectoren binnen de industrie, de dienstverlening en het transport vooral met de invoering van de euro te maken hebben.

In het kader van het onderzoek zijn in de zes deelnemende landen vervolgens per sector telkens drie ondernemingen geselecteerd. In totaal zijn dus 54, doorgaans grote ondernemingen en multinationals in het onderzoek betrokken. Voor Nederland is ernaar gestreefd

zoveel mogelijk verschillende typen bedrijven te selecteren om een zo groot mogelijke diversiteit te waarborgen. Dat wil zeggen:

- In de auto-industrie zijn twee eindassemblage-bedrijven en één toeleverancier geselecteerd. De beide eindassemblage-bedrijven verschillen naar product en afzetmarkt, in casu personenauto's en trucks.
- In de banksector zijn twee grote financiële instellingen en één kleine 'niche' instelling geselecteerd. Eén van beide financiële instellingen richt zich primair op bancaire zaken; de andere is een gemengd bancaire/verzekeringsbedrijf.
- In het vervoer over de weg zijn twee bedrijven, namelijk een pakketvervoerder in de BeNeLux en een onderdeel van een wereldwijde expressservice geselecteerd, die zelf 'de ritten' verzorgen. Daarnaast is gekozen voor een bedrijf dat 'de ritten' uitbesteedt en zich concentreert op de regiefunctie, de logistiek.

In concreto zijn in de volgende bedrijven case-studies verricht:

- in de auto-industrie: Nedcar, Scania en Powerpacker Europe BV;
- in de banksector: ABN-AMRO, ING Groep en het Bouwfonds;
- in het wegvervoer: Van Gend & Loos, DHL en Hays Logistics BeNeLux.

In het kader van het onderzoek hebben 39 gesprekken plaatsgevonden, waarvan zeventien met vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en van de in het onderzoek betrokken bedrijven en tweeëntwintig met vakbondsvertegenwoordigers en voorzitters of leden van Europese, centrale of lokale ondernemingsraden. Het veldonderzoek heeft plaatsgevonden in de periode juli/augustus 1999.

Resultaten van het onderzoek: de herstructurering

Alvorens in te gaan op de resultaten van het onderzoek betreffende enerzijds de internationalisering en herstructureringen van bedrijven en anderzijds de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen staan we kort stil bij de *operationele invoering van de euro*. Wat dit betreft vertonen de in het onderzoek betrokken bedrijven een vrij homogeen beeld. Bij die ondernemin-

gen die zich op dit punt actief betonen gaat de aandacht vooral uit naar de klanten en toeleveranciers. In het bijzonder voor de banken geldt dat de euro-conversie cruciaal is voor de externe dienstverlening zodat daarin op grote schaal is geïnvesteerd. In de vervoerssector is Van Gend & Loos duidelijk koploper. Deze onderneming is voor de klanten al geheel als euro-bedrijf ingericht. In de auto-industrie richten activiteiten zich vooral op de toeleveranciers: in eerste instantie facturering in euro's, in tweede instantie het vergelijken van de prijzen (transparantie-effect). Dit grensoverschrijdend vergelijken (benchmarking) vindt in praktijk in sommige bedrijven al enige tijd plaats. Ook daarbij ligt de nadruk op de prijzen, tarieven en budgettering.

De voorbereidingen in de sfeer van de personeels- en salarisadministratie hebben daarentegen duidelijk minder prioriteit. Bovendien wordt de omzetting over het algemeen als een louter technisch-administratieve operatie beschouwd, dus veelal zonder inbreng van de personeelsvertegenwoordiging.

Wat betreft de herstructurering van bedrijven onderstrepen de bevindingen uit het onderzoek dat een beschouwing over de effecten van de EMU in termen van herstructurering en werkgelegenheid niet mogelijk is zonder rekening te houden met de bredere economische context. Deze observatie blijft overigens niet beperkt tot de Nederlandse situatie maar wordt mede bevestigd door de bevindingen in de andere landen, die deel uitmaken van het EF-onderzoek (Sisson & Marginson, 2000). Vastgesteld kan worden dat, tegen de achtergrond van voortgaande internationalisering, de grensoverschrijdend opererende bedrijven genoodzaakt zijn hun internationale strategieën te herzien. Voor sommige Europese MNO's vormt de Europese markt daarbij geen doel op zich, maar veeleer een middel om zich mondiaal te kunnen positioneren; voor andere geldt dat door op wereldschaal te opereren getracht wordt een goede uitgangspositie te creëren voor penetratie van de Europese markt. Als gevolg van de Europese én wereldwijde heroriëntatie zijn voor veel bedrijven in de afgelopen jaren processen van herstructurering in een stroomversnelling terecht gekomen. Voor veel ondernemingen is herstructurering in feite een permanent bestanddeel van de concernstrategie, zodat zij met grote regelmaat worden

geconfronteerd met verschijnselen als productieverplaatsing, sluiting of verkoop van vestigingen en dergelijke. Alle in het onderzoek betrokken bedrijven hebben dan ook te maken gehad met fusies, overnames, de totstandkoming van vormen van samenwerking of strategische allianties, processen die ook tijdens en na de uitvoering van het onderzoek onverminderd voortgingen.

Voor de auto-industrie geldt dat overnames en samenwerking op wereldschaal een doorslaggevende rol spelen. Verdere internationalisering lijkt in de richting te gaan van mondiale integratie tot een beperkt aantal internationale spelers (Sisson & Marginson, 2000). Uit het onderzoek blijkt dat ook de situatie bij de drie onderzochte Nederlandse bedrijven, Nedcar, Scania en Power-Packer sterk door dit soort processen wordt beïnvloed. Ook voor de bedrijven uit de banksector is de wereldschaal inmiddels een gegeven. Bij ABN-AMRO is bijvoorbeeld meer dan de helft van het personeel buiten Europa werkzaam, terwijl de ING Groep in zo'n 60 landen opereert. In dit opzicht vormt Bouwfonds, dat zich vooral op de Europese markt toelegt, een uitzondering.

Wat de banksector betreft kan daarnaast gesproken worden van een rechtstreeks EMU-effect. Zowel ABN-AMRO als de ING Groep zijn bezig (geweest) met de inrichting van een divisie Europa om op de totstandkoming van de EMU in te spelen. Bij ABN-AMRO is overigens het plan voor een divisie-Europa in juli 2000, dat wil zeggen precies een jaar na de aankondiging daarvan, weer afgeblazen met als motief dat mondialisering belangrijker bleek te zijn dan Europeanisering.

Twee van de drie bedrijven uit het beroeps-goederenvervoer, DHL en Hays Logistics, maken deel uit van wereldwijd opererende concerns. Tegelijkertijd speelt in deze sector de interne marktvorming in samenhang met de EMU een rol. Dit blijkt uit de vorming van Europese vervoersbedrijven, waarbij taakverdeling binnen de concerns met zich meebrengt dat de Nederlandse vestigingen zich specifiek op een 'eigen' EU-regio richten. Zo concentreert Van Gend & Loos zich na de overname door Deutsche Post op de Benelux, terwijl de Benelux én Duitsland het werkteerrein van de Nederlandse vestiging van Hays Logistics vormen.

Overnemen en/of overgenomen worden is het motto. Het hoge tempo waarin fusies, over-

names of strategische allianties tot stand komen is bijna niet bij te houden. Alle in het onderzoek betrokken bedrijven hebben zich omgevormd tot wereldwijd opererende concerns of maken inmiddels deel uit van wereldwijde MNO's. Daarmee is het toenemend tempo van internationalisering van het bedrijfsleven de meest markante uitkomst van het onderzoek. Dit vormt de aanleiding om nog wat nader in te gaan op een aantal effecten van de fusiegolf.

Hiervóór is gewezen op het door Huijgen (2000) gemaakte onderscheid naar drie soorten van herstructurering van ondernemingen als gevolg van de fusiegolf en de internationalisering van het bedrijfsleven, te weten economische, organisatorische en financiële herstructurering. Hier wordt aangegeven in hoeverre deze soorten van herstructurering ook bij de onderzochte bedrijven te signaleren zijn.

- Ten eerste de *economische herstructurering*, de veranderingen in het activiteitenpakket van MNO's, als gevolg van diversificatie, het uitbesteden of de afbouw van activiteiten. Ook voor de in het onderzoek betrokken bedrijven geldt dat zij geconfronteerd zijn of worden met verschijnselen als productieverplaatsing, sluiting of verkoop van vestigingen. Toch heeft dit weinig effect op de werkgelegenheid gehad. Bij alle ondernemingen is, mede als gevolg van de gunstige economische omstandigheden, ten tijde van het onderzoek sprake van (vrijwel) gelijkblijvende of zelfs toenemende werkgelegenheid.
- *Organisatorische herstructurering*, de veranderingen in de structuur van de onderneming, is met name een gevolg van het feit dat MNO's moeten functioneren in een spanningsveld tussen globalisering en lokalisering. Enerzijds worden zij gedwongen tot ge-centraliseerde besluitvorming teneinde synergetische voordelen te kunnen behalen, anderzijds is er behoefte aan autonomie voor de dochterbedrijven opdat deze adequaat kunnen inspelen op specifiek nationale omstandigheden. Dit spanningsveld doet zich in een aantal opzichten ook voor bij de onderzochte bedrijven. Vooral bij de banken en de transportbedrijven bestaat er de behoefte om binnen concernverband met een zekere autonomie te (kunnen) opereren met het oog op directe contacten met de toeleveranciers en de dienstverlening aan de klanten. Een enigszins vergelijkbaar span-

ningsveld bestaat er ten aanzien van het Human Resource Management. Enerzijds blijkt er een groeiende Europeanisering, aangezien bij de onderzochte bedrijven sprake is van toenemende contacten tussen HR-managers uit de EU-landen. Deze contacten zijn veelal ad hoc en in eerste instantie gericht op het hogere en top-management. Veel bedrijven voorzien een uitwisseling van top-managers binnen de EU-landen en denken daarbij aan een Europees HR-beleid voor het hogere management. In dit verband kan men spreken van een 'mobiele brigade', een 'bovenlaag' uit het personeelsbestand die wat betreft het land van tewerkstelling en de arbeidsvoorwaarden flexibel inzetbaar is. Anderzijds zijn er voor de overige werknemers -op wat grensverkeer van werknemers na- weinig tekenen die wijzen op het ontstaan van een Europese arbeidsmarkt. Voor hen speelt de nationale of regionale arbeidsmarkt nog de doorslaggevende rol. Stafmedewerkers voor IT-diensten, verkoop en financiering kunnen hierop een mogelijke uitzondering gaan vormen. Deze categorieën medewerkers zijn in bijna alle bedrijven in opmars en spelen een steeds belangrijker rol in de internationalisering.

- Ten derde de *financiële herstructurering*, de veranderingen in de relaties met aandeelhouders en kapitaalmarkten, de groeiende betekenis van het 'shareholder model', waarbij de spelregels van het Angelsaksische stelsel in betekenis toenemen ten koste van de invloed van het Rijnlandse 'stakeholder model'. Op dit punt zijn in twee van de negen onderzochte bedrijven veranderingen in de 'governance structure' waarneembaar. Voor ABN-AMRO geldt sinds juli 2000 een nieuwe opzet met drie wereldwijde business-units, aangestuurd door een overkoepelende Raad van Bestuur. In deze Raad van Bestuur, die op afstand van de drie units gaat functioneren, maakt het collegiale bestuursmodel plaats voor een meer Angelsaksisch geïntendeerd model met alleenheerschappij van de 'chief executive officer'. Voor Van Gend & Loos heeft de (voorbereiding van de) beursgang van Deutsche Post invloed op de bedrijfsvoering, in die zin dat een verschuiving van het 'stakeholder-' naar het 'shareholder-model' wordt gesignaleerd.⁶ Dit suggereert een bevestiging van het proces van 'creeping Anglo-

Saxonization' van het ondernemingsbestuur (Sisson et al., 1999).

Resultaten van het onderzoek: de arbeidsverhoudingen

Wat betreft de arbeidsverhoudingen is de verwachting dat -ondanks de grotere transparantie- de euro weinig of geen effect zal hebben op de loonvorming. Dit vanwege de grote nationale verschillen in arbeidsproductiviteit, belastingen, sociale zekerheid en koopkracht. Wat betreft de hoogte van de lonen zijn de gesprekspartners op sectorniveau van mening dat convergentie pas aan de orde kan zijn wanneer de belastingstelsels en de stelsels van sociale zekerheid zijn geharmoniseerd. De euro zal de transparantie bevorderen, maar dit is in hun perceptie niet voldoende om een harmoniserend effect op de hoogte van de lonen te hebben. Eenzelfde beeld komt naar voren in de bedrijven. Ook daar menen de gesprekspartners, zowel werkgevers als werknemers, dat op korte termijn geen convergentie van de lonen te verwachten is. Daarbij wordt vanuit de bedrijven ook gewezen op de grote verschillen in bedrijfscultuur tussen de EU-landen. Een uitzondering vormt hier Van Gend & Loos, dat één euro-tarief hanteert voor de klanten in de Benelux-landen en als gevolg daarvan op termijn ook convergentie van de hoogte van de lonen verwacht.

Ten aanzien van de arbeidsvoorwaardenvorming op EU-niveau is er een drietal varianten aan te geven:

- In de metaalindustrie is de regionale samenwerking tussen de metaalbonden in Nederland, België, Luxemburg en de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen sedert de 'Doorn-declaratie' van 1998 een eind gevorderd.⁷ Deze bonden stemmen het opstellen van CAO-eisen en het verloop van de CAO-onderhandelingen op elkaar af. Op Europees niveau worden minimum-standaards voor arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden opgesteld. De werkgevers achten het opnemen van dergelijke standaards in de bedrijfstak-CAO een mogelijkheid, omdat daarmee concurrentie tussen bedrijven ten aanzien van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden geëlimineerd kan worden.

- In de banksector heeft de werkgeversorganisatie geen enkele behoefte aan arbeidsvoorwaardenoverleg op Europees sectorniveau.⁸ De vakbonden zijn daarentegen voorstander van het opnemen van een aantal Europese afspraken in de vorm van een Europees hoofdstuk in nationale CAO's.
- In het vervoer is de werkgeversorganisatie voorstander van een (op termijn) EU-sector-CAO. De werkgeversorganisatie hoopt dat daarmee de lonen in andere EU-landen naar het (hogere) Nederlandse niveau toegroeien. De vakbonden zijn echter sceptisch over zo'n CAO en zien eerder het ontstaan van concern-CAO's op Europees niveau als een reële mogelijkheid.

Hoewel de situatie per sector varieert kan men in alle gevallen spreken van het ontstaan van arbeidsvoorwaardenoverleg 'in een Europese context', in de zin dat men zich over en weer in toenemende mate oriënteert op onderhandelingsresultaten in andere lidstaten. Niettemin blijkt er (nog) weinig animo te bestaan voor een 'echte' Europeanisering van de collectieve onderhandelingen.

In het algemeen bestaat er de vrees voor een discrepantie tussen de toenemende differentiatie en decentralisatie naar het ondernemingsniveau aan de ene kant en het streven naar arbeidsvoorwaardenoverleg op Euregio- of EU-sectorniveau aan de andere kant. Vooral bij de vakbonden bestaat de vrees dat door de Europeanisering het niveau waar zij het sterkst staan, namelijk het nationale bedrijfstakniveau, onder druk komt te staan. Bovendien is men bevreesd voor 'regime-competitie', concurrentie tussen EMU-landen op basis van verschillen in belasting- en socialezekerheidstelsels. Als er dan toch geconcurrereerd moet worden dan liever op het terrein van de arbeidsflexibiliteit, waar Nederland doorgaans een voorsprong heeft op de andere landen in de eurozone.

Aan werkgeverskant bestaat er een wisselend beeld. In de banksector is er -zoals opgemerkt- geen enkele behoefte aan arbeidsvoorwaardenoverleg op Europees niveau, omdat voor de arbeidsvoorwaarden de nationale arbeidsmarkt doorslaggevend is. In dit verband is het opmerkelijk dat de in het onderzoek betrokken grote banken, ABN-AMRO en ING Groep, maar daarnaast ook Fortis, SNS en Rabobank,

de bedrijfstakCAO hebben ingeruild voor een ondernemingsCAO. De werkgevers in de automobieliindustrie en in het wegtransport daarentegen sluiten vanuit concurrentie-overwegingen ontwikkelingen in de richting van een Europeanisering van het arbeidsvoorwaardenoverleg niet uit.

Zowel voor werkgevers als vakbonden geldt derhalve dat bij de mate waarin men voor verdergaande Europeanisering van het arbeidsvoorwaardenoverleg wil opteren de eigen belangen een doorslaggevende rol spelen.

Ten slotte nog aandacht voor de positie van de (Europese) ondernemingsraden (EOR). Een aantal van de onderzochte bedrijven heeft een EOR of een vorm van Europees overleg ingesteld of participeert in een dergelijk orgaan. Uit het onderzoek blijkt dat de EOR in de bedrijven waar ze aanwezig is in toenemende mate actief is, ondanks het feit dat de meeste EOR'en nog maar net uit de startblokken zijn gekomen. Zo heeft de EOR van de ING Groep initiatieven ondernomen tot uitbreiding met vertegenwoordigers uit zowel de aspirant EU-landen als daarbuiten en ten behoeve van de harmonisatie van het sociaal beleid in de EU-vestigingen door het ontwikkelen van richtlijnen (zie box).

BOX 1

In de ING Groep is er een European Union Works Council (EUWC) met in totaal 26 leden, waarvan acht uit Nederland en zes uit België. De EUWC heeft zeer recent een aantal activiteiten ondernomen. Ten eerste wat betreft de samenstelling en de bevoegdheden. Besloten is het lidmaatschap uit te breiden met vertegenwoordigers uit Polen, Tsjechië en Hongarije, landen die op de lijst staan om lid te worden van de EU. Het voorstel van de EUWC-leden ging verder: ook het toelaten van vertegenwoordigers uit andere niet EU-landen als waarnemers. Dat impliceert in feite een uitbreiding van een Euro-OR tot een wereldwijde OR. Daar ging de leiding van ING Groep niet mee akkoord. Daarnaast is besloten, dat in elk land in de bedrijven een werknemersvertegenwoordiging wordt opgezet, zonder dat het Nederlands model van de OR wordt geëxporteerd. Het internationale management zal dit onder de aandacht brengen van het lokale of nationale management. Ook zijn er nadere afspraken gemaakt over het verschaft

fen van informatie en de rol van de EUWC bij overnames.

Ten tweede heeft de EUWC een aantal activiteiten ondernomen ten behoeve van de harmonisatie van sociaal beleid in de EU-landen. De Nederlandse vertegenwoordiging heeft op basis van de bedrijfstak CAO's voor de Bankbedrijf en het Verzekeringsbedrijf, beide geldig binnen de onderneming, 32 punten voorgesteld aan de EUWC en gevraagd daarin prioriteiten te stellen. Daaruit is er een beperkt aantal gekozen. Te denken valt aan:

- de aanbieding aan elke werknemer bij het in dienstreden van een arbeidscontract;
- het recht op scholing voor elke werknemer;
- gelijke behandeling van mannen en vrouwen;
- het recht op een aaneengesloten vakantie voor elke werknemer;
- de mogelijkheid van kinderopvang.

Bovendien dient elke land voor elk van deze punten, bijvoorbeeld voor scholing, een bepaald percentage van het brutoloon te reserveren.

Met deze aanpak probeert de EUWC de richtlijnen van het HRM-beleid, de normen en waarden, te concretiseren. De leiding van ING Groep is daarin meegegaan, maar is niet gelukkig met het percentage van de loonsom. Dat is in hun visie een zaak van het overleg in de betreffende land of organisatie-eenheid.

Nederland vergeleken

Een vraag die kan opkomen is in hoeverre de situatie van de Nederlandse bedrijven verschilt met die van de 45 andere bedrijven uit het EF-onderzoek.⁹ Een antwoord op deze vraag is niet eenvoudig te geven, niet alleen omdat voor een echte vergelijking het totaal aantal onderzochte bedrijven (te) beperkt is, maar ook omdat de verschillen tussen sectoren en MNO's groter lijken te zijn dan de landenverschillen. De totaalindruk is dat het Nederlandse bedrijfsleven niet sterk afwijkt van dat in de andere vijf onderzochte landen. Wel zijn er op enkele onderdelen wat afwijkingen te noteren. Gerangschikt naar de drie sectoren is het volgende beeld te construeren.

In de *auto-industrie* wordt, net als in Nederland, de operationele invoering van de euro doorgaans beschouwd als een technische operatie. Een uitzondering hierop vormt Duitsland, waar VW een sectorovereenkomst met IG-Metall heeft gesloten over de problematiek van afronding bij de conversie van D-marken naar euro's. In het algemeen blijkt dat in Duitsland talrijke ondernemingen en concerns per 1 januari 1999 zijn overgegaan tot de invoering van de euro als bedrijfswaluta (Weiler, 2000). Verder blijkt overal het maken van grensoverschrijdende vergelijkingen toe te nemen. De vakbeweging concentreert zich daarbij vooral op de vergelijking van arbeidstijden. De Duitse IG-Metall is ertoe overgegaan grensoverschrijdende onderhandelingsnetwerken op te richten teneinde de regionale en lokale onderhandelingen te voorzien van een 'Europese dimensie'. VW is voorts opmerkelijk omdat het bedrijf regelmatige contacten onderhoudt met de Spaanse dochter SEAT over de ontwikkelingen met betrekking tot de collectieve onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. Voor het overige blijken de werkgeversorganisaties zich vrijwel overal te verzetten tegen onderhandelingen op EU-sectorniveau.

Net als in Nederland is in de andere onderzochte landen de autoproduktie inmiddels sterk geïnternationaliseerd. Dit geeft aanleiding tot een toenemende prijsconcurrentie, waarbij vooral bij de vakbeweging de vrees bestaat voor een overbrengen van de productie naar de lage-lonenlanden in Midden- en Oost-Europa. Opmerkelijk is verder dat VW in 1999 is

Bij andere bedrijven, zoals Power-Packer en Hays Logistics is geen EOR ingesteld. Daar concentreert de OR zich uitsluitend op de eigen vestiging en ziet geen toegevoegde waarde in het oprichten van een EOR. Verder blijkt dat er in een situatie van herstructurering grote spanningen kunnen ontstaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij Nedcar waar de aandeelhouders Mitsubishi en DaimlerChrysler over enige tijd moeten beslissen over de bouw van nieuwe modellen. Vraag is dan: welke fabriek krijgt het nieuwe model? Hierdoor ontstaat concurrentie tussen de verschillende vestigingen en een touwtrekken over de werkgelegenheid in eigen land tussen de werknemersvertegenwoordigers in de EOR.

overgegaan tot de instelling van een wereld-OR, iets wat in Nederland vanuit de EOR van de ING Groep zonder succes is geprobeerd.

Voor de *banken* vormt, net als in Nederland, de introductie van de euro een commercieel cruciale operatie. In enkele gevallen wordt daarbij niet alleen prioriteit gegeven aan de dienstverlening aan de klanten maar ook aan de voorlichting voor het personeel. De Franse Société Générale is een voorbeeld van een intensieve aanpak op dit punt. Meestal wordt de conversie naar de euro wat de lonen betreft echter toch als een technische aangelegenheid beschouwd. Wat het arbeidsvoorwaardenoverleg betreft is opmerkelijk is dat ten aanzien van de verschuiving van bedrijfstak^{CAO} naar concern^{CAO}'s de Nederlandse banken als koplopers worden beschouwd. Ook in andere landen is zo'n overgang punt van discussie, maar de tegenkrachten zijn hier doorgaans (nog) te sterk. Opmerkelijk is verder dat juist de Nederlandse werkgeversorganisatie wordt genoemd als de grootste tegenstander van de totstandkoming van arbeidsvoorwaardenoverleg op EU-sectorniveau. De Europese ondernemingsraden in ons land blijken op dit punt in vergelijking met andere landen juist weer extra actief te zijn. Dit kan te maken hebben met het feit dat andere grote banken, zoals de Deutsche Bank, Credit Lyonnais en Legal & General minder werknemers in andere Europese landen hebben dan ABN-AMRO en ING Groep. Overal in Europa hebben in de afgelopen jaren grote bankovernames en fusies plaatsgevonden. Anders dan in ons land bestaat er elders vrees voor een omvangrijk banenverlies als gevolg van herstructurering en het verdwijnen van valuta-transacties. Deze gevolgen dienen binnen de nationale context geëffectueerd te worden. Vandaar de karakteristiek van deze sector: 'increasingly international but domestic considerations still dominant'.

Voor het *vervoer* geldt dat het vrijwel overal gaat om heel kleine bedrijven. In Spanje bijvoorbeeld bestaat 80% van de ondernemingen uit eigen rijders. Als gevolg van de totstandkoming van de Europese binnenmarkt is in deze sector de concurrentie sterk toegenomen, niet alleen tussen de EU-landen maar ook vanuit landen als Bulgarije, Roemenië en Turkije. In reactie daarop vindt er in toenemende mate

concentratie plaats. Daarbij demonstreren sommige bedrijven als Deutsche Post en de Britse Christian Salvesen Groep een aanzienlijke Europese ambitie. In de relatie met de klanten is de euro-conversie vrijwel overal vergevorderd of zelfs afgerond. Vanwege de komst van de EMU en de verdere ontwikkeling van de Europese binnenmarkt is men in deze sector, ondanks de concentratie en concurrentie, positief over de werkgelegenheid. Bovendien is de verwachting dat steeds hogere eisen aan de werknemers in deze sector gesteld zullen worden. Dit betreft niet alleen staf-medewerkers met name op het gebied van de logistieke ondersteuning. Het betreft ook de chauffeurs die te maken krijgen met steeds hogere investeringen in hun trucks, inclusief boord-computers. Meer dan in de andere sectoren heeft deze sector ruimschoots ervaring met de EU-sectordialoog. Dit komt voort uit bestaande EU-regelgeving inzake veiligheid, rijtijden en dergelijke. Anders dan in de auto-industrie en bij de banken bestaat in deze sector, zowel bij werkgevers als bij werknemers, steun voor de totstandkoming van Europese sector-overeenkomsten. Belangrijke overweging daarbij zijn dat op deze manier het hoofd kan worden geboden aan de concurrentie uit de landen van Midden-, Oost- en Zuid-Europa en een verslechtering van arbeidsvoorwaarden kan worden voorkomen.

Conclusies

Het hier beschreven onderzoek, zowel het Nederlandse deelonderzoek als het integrale onderzoek, heeft betrekking op een beperkt aantal cases. Inherent daaraan is dat er geen uitspraken mogelijk zijn over het bedrijfsleven als zodanig; hooguit kunnen enkele trends gesignaleerd worden die indicatief zijn voor de ontwikkelingen als gevolg van de totstandkoming van de EMU. Bovendien betreft het hier een momentopname, ruim twee jaar voor de feitelijke invoering van de euro. Om deze redenen ligt het voor de hand bij het trekken van conclusies de nodige voorzichtigheid in acht te nemen. Bij de hieronder te formuleren conclusies speelt daarom mede een rol in hoeverre gesignaleerde trends vanuit andere observaties kunnen worden bevestigd.

In de *eerste* plaats lijkt ons land in het ge-

heel van de ontwikkelingen geen koploper te zijn, maar hooguit een goede middenmoter. Met name Duitsland blijkt op veel punten al ver(der) gevorderd te zijn. Het blijkt dat er wat betreft de operationele invoering van de euro voor veel bedrijven nog een lange weg is te gaan. Net als in de andere landen ligt in Nederland het accent op de dienstverlening naar de cliënten en de relatie met (toe-)leveranciers en niet naar het personeel.

In de *tweede* plaats is het meest opvallende verschijnsel uit het onderzoek de grote mate van internationalisering, die in alle landen, sectoren en bedrijven plaatsvindt. Dit proces wordt in belangrijke mate beïnvloed door de liberalisering en integratie van kapitaalmarkten, maar is door de EMU in een stroomversnelling terecht gekomen. Voor alle Nederlandse en vrijwel alle buitenlandse bedrijven in het onderzoek geldt dat het aantal fusies en overnames in welhaast duizelingwekkend tempo toeneemt. Daarbij gaat het niet zozeer om een Europeanisering van het bedrijfsleven, maar veeleer om een proces van mondiale herstructurering. De gevolgen hiervan zijn overal merkbaar, zowel voor HRM (met name in de zin van het ontstaan van een groeiende 'mobiele brigade') als voor een geleidelijke penetratie van de 'stakeholders value' (vgl. Huijgen, 2000; Van der Heijden, 2000). De internationalisering is voorts aanleiding tot ingrijpende processen van herstructurering en reorganisatie met -Europees gezien- variërende gevolgen voor de werkgelegenheid. Ook in de andere landen leidt dit echter niet tot grote problemen, mede omdat economische groeicijfers tussen drie en vijf procent voor de EU als geheel hebben geleid tot een werkloosheidsdaling van 12,4 naar 9,2 procent in de afgelopen twee jaar.

In de *derde* plaats kan worden vastgesteld dat, anders dan bij de heroriëntatie van het bedrijfsleven, de arbeidsverhoudingen wél vorm krijgen binnen een Europese context en wel op verschillende niveau's. Zo lijken er vijf onderhandelingsniveau's te ontstaan: het bedrijfsniveau (bijvoorbeeld binnen een gelaagde CAO-structuur zoals recent in de Nederlands metaalindustrie tussen bonden en werkgevers is overeengekomen), het bedrijfstakniveau, het Euregio-niveau, het Europese sectorniveau en het Brusselse niveau. Het accent in de meeste sectoren ligt bij de vakbonden overigens op het Euregio-niveau. Bij de werkgevers en hun orga-

nisaties bestaan grote weerstanden tegen Europeanisering van het arbeidsvoorwaardenoverleg, zij het dat men zich over en weer in toenemende mate oriënteert op afspraken in andere landen. Dit laatste kan men aanduiden met 'arms length bargaining' (Sisson & Marginson, 2000) of met het onderhandelen in een Europese context. Wat de loonontwikkeling betreft wordt in het algemeen echter weinig invloed van de EMU en de euro verwacht, omdat de fiscale en sociale zekerheidsverschillen nog te groot worden geacht. Desondanks manifesteert zich als gevolg van de EMU-maatregelen in de jaren negentig een de facto convergentie in de nationale ontwikkeling van de prijzen en de nominale lonen (AWVN 2000b). Niet ondenkbaar is dat convergentie van de loonstijging op termijn ook tot convergentie van de loonhoogte zal leiden.

Uit bovenstaande spreekt een spanning tussen een in hoog tempo doorgevoerde mondialisering van het bedrijfsleven en een zeer voorzichtige Europeanisering van het arbeidsvoorwaardenoverleg, hetgeen aanleiding is tot een drietal vragen, namelijk:

- is de investering van de vakbonden in de ontwikkeling van Europese arbeidsverhoudingen (vooral via de Euregio) wel het juiste antwoord op de mondialisering van het bedrijfsleven?
- loopt de vakbeweging niet het risico verstrikt te raken in het grote aantal onderhandelingsniveau's?
- moet de EOR niet pogingen ondernemen tot uitbreiding van het lidmaatschap tot buiten Europa?

Ter afsluiting de beantwoording van de in de inleiding gestelde vraag naar de mogelijke verhouding tussen internationalisering en herstructurering van de bedrijven aan de ene kant en de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen aan de andere kant. Het geheel overziende is de verwachting dat de EMU aanleiding lijkt te zijn tot het ontstaan van een soort dubbele spagaat:

- enerzijds een (nationale) spagaat (vgl. Vos, 1999), vanwege de spanning tussen decentralisering naar bedrijfsniveau en de convergentie naar Europees niveau;
- anderzijds een (internationale) spagaat, vanwege de spanning tussen de globalisering van bedrijven en de (in hoofdzaak) Europese

vormgeving van overlegstructuren met de vakbonden en in de Europese ondernemingsraden.

Noten

- 1 Griekenland is op 1 januari 2001 tot de eurozone toegetreten.
- 2 Een meer uitgebreide beschrijving is te vinden in: Rien Huiskamp en Kees Vos (2000), *De euro komt! Herstructurering en arbeidsverhoudingen in bedrijven*, Serie Wetenschappelijke Publicaties, De Burcht/Elsevier Bedrijfsinformatie bv.
- 3 Blijkens o.l.v. voormalig minister van Economische Zaken H.Wijers uitgevoerd onderzoek van de Boston Consulting Group (BCG), oktober 2000.
- 4 Blijkens een onderzoek van KPMG, geciteerd in NRC Handelsblad van 2 februari 2000, is wereldwijd in tien jaar tijd de waarde van grensoverschrijdende overnames vervijfvoudigd, van 160 miljard dollar in 1990 naar bijna 800 miljard dollar in 1999, waarbij West-Europa met zo'n 580 miljard dollar leidende regio in de wereld is.
- 5 Vgl. de omzetting van het sectorale akkoord inzake arbeidstijden voor de zeevarenden in een richtlijn en de integratie van het sectorale akkoord voor de spoorwegen in de algemene Arbeidstijdenrichtlijn.
- 6 Deze beursgang heeft in november 2000 plaatsgevonden.
- 7 Het gaat hier om de op 5 september 1998 door de genoemde bonden tijdens een bijeenkomst in Doorn gemaakte (en sedertdien regelmatige herbevestigde) afspraak dat zij in hun CAO-onderhandelingen zullen uitgaan van het niveau van de prijsstijgingen en de groei van de arbeidsproductiviteit en bovendien zullen streven naar verbetering van de koopkracht en werkgelegenheidsverruimende maatregelen.
- 8 Wél hebben op 3 december 1999 EURO-FIET (European Regional Organisation of the International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees), EPSU (European Federation of Public Service Unions) en SCECBU (Standing Committee of European Central Bank Unions) samen met ECB-president Duisenberg een overeenkomst getekend inzake een sociale dialoog. Deze sociale dialoog, die betrekking heeft op de ECB en de nationale centrale banken in de EMU-landen, heeft soortgelijke bevoegdheden als een EOR.
- 9 Deze paragraaf is een eigen bewerking van de gegevens uit het hoofdonderzoek (Sisson & Marginson, 2000).

Literatuur

- AWVN, 'Euro', in: *Internationaal bulletin*, 6 oktober 2000[a].
- AWVN, 'Verantwoorde loonontwikkeling', in: *Internationaal bulletin*, 20 april 2000[b].
- Coldrick, P. (1998), 'The ETUC's role in the EU's new economic and monetary architecture', in: *Transfer, Quarterly of the European Trade Union Institute*, Vol. 4 (no. 1), blz. 21 - 35.
- Cuthbert, D. (1997), 'EMU and the ostrich position', *People Management*, 12 June.
- Dixon, H. (1998), 'EMU's capital consequences', *The Financial Times*, 30 April.
- Dijk, J.J. van & J.P. van den Toren (1999), *De (on)mogelijkheid van Europese CAO's, Verkenning van de Europese sociale dialoog*, Utrecht: CNV.
- Eirobserver (1999), 'Industrial relations implications of the British Steel/Hoogovens merger', no. 5, blz. 14, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EIRR (1993), 'The Hoover Affair and Social Dumping', *European Industrial Relations Review* No. 230, March 14-19.
- EIRR (2000), 'The globalization of human resource management', *European Industrial Relations Review* No. 312, January 21-27.
- EURO-FIET (1996), 'EMU as seen by unions in the banking sector', *Transfer*, Vol. 2 (no. 2), blz. 316/317.
- FNV (1999), *Arbeidsvoorwaardenbeleid en de EMU*, Amsterdam: intern rapport.
- Heijden, P.F. van der (2000), *Nederland, de Europese Unie en medezeggenschap*, Paper t.b.v. de conferentie 'Toekomst Nederlandse medezeggenschap in Europees perspectief', Den Haag, 6 april.
- Hoffmann, R. (1999), 'The Europeanization of Collective Bargaining', *EMU-info* No. 7, Brussel: Observatoire social européen.
- Huiskamp, R. & K. Vos (2000), *De euro komt! Herstructurering en arbeidsverhoudingen in bedrijven*, Den Haag: Serie Wetenschappelijke Publicaties, De Burcht/Elsevier Bedrijfsinformatie bv.
- Huijgen, F. (2000), *Transnationale ondernemingen in Europa. Structuur, arbeidsorganisatie, personeelbeleid en arbeidsverhoudingen*, Paper t.b.v. de conferentie Toekomst Nederlandse medezeggenschap in Europees perspectief, Den Haag 6 april 2000.
- KPMG (1997), *Europe's preparedness for EMU, research report*, London: KPMG.
- Lamers, J. (1998), *Toegevoegde waarde van Europese ondernemingsraden*, Haarlem: AWVN.
- Meyer, P. (1998), A practical guide to the Euro's HR impact, *Supplement Industrial Relations Europe*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2000), *Sociale Nota 2001*, Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Mok, A. & K. Tijdens (1995), 'Service work in European countries: organization, technology and industrial relations in banking and retailing', in: J. van Ruysseveldt, R. Huiskamp & J. van Hoof (eds.), *Comparative Industrial & Employment Relations*, London: Sage Publications.
- OSE/Observatoire social européen (1998), *Economic and Monetary Union, Employment, Social Conditions and Social Benefits, A literature survey*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Shepherd, D. (1998), 'EMU - will it lead to a European wage?', *EMU The Journal for Business*, Vol. 1 (Issue 1), May.
- Sisson, K., J. Arrowsmith, M. Gilman & M. Hall (1999), *A preliminary review of the industrial relations implications of economic and monetary union*, University of Warwick.
- Sisson, K. & P. Marginson (2000), *The impact of Economic and Monetary Union on industrial relations, A sector and company view*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Toren, J.P. van der (1999), *Naar Europese arbeidsverhoudingen?*, Amsterdam: Vossiuspers/AUP.
- United Nations (1998), 'Trends and Determinants', *World Investment Report 1998*, Geneva: UNCTAD.
- Visser, J. (1996), 'Inleiding. Tussen nationale ontwikkeling en Europese uitdaging', in: Jelle Visser (red.), *De vakbeweging op de eeuwgrens*, Amsterdam University Press.
- VNO/NCW (1999), *Werkgelegenheids- en sociaal beleid in Europees perspectief*, Den Haag.
- Vos, K. (1999), 'Geregisseerde decentralisering en Europeanisering, De Nederlandse arbeidsverhoudingen in de jaren negentig', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* jaargang 15 (nr. 3), 191-207.
- Weiler, A. (2000), *Social Implications of the EMU, National Report for Germany, Summary*, AWWW Research and Consultation, Göttingen Germany.