
Herstructurering van de meerwaardeketen en veranderingen in werk

Resultaten van het Europese WORKS-project

De komst van de globale kennissamenleving voorspelt substantiële verbeteringen in de kwaliteit van werk en leven van de Europese burgers. De Lissabondoelstellingen zijn op dit punt niet mis te verstaan: meer en beter werk en een grotere sociale inclusie (en meer duurzame jobs). De verwachte vooruitgang impliceert meer autonomie op het werk, een job waarin men creatief kan zijn en nieuwe vaardigheden kan ontwikkelen, meer kansen voor vrouwen en vormen van flexibiliteit die een betere combinatie van werk en privéleven mogelijk maken. Al bij al ziet het ernaar uit dat die beloften nog niet echt uitkomen voor de Europese werknemers. Het lijkt er eerder op dat actuele veranderingen in bedrijven een achteruitgang betekenen van de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, met meer standaardisatie, een toename van de arbeidsintensiteit, meer werkonzekerheid (ook reeds voor de crisis) en industriële relaties die onder druk staan. Voor veel werknemers resulteert dit in een grotere psychosociale belasting.

Het grootschalige Europese 7KP project WORKS (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge-based Society) kwam tot die conclusies na vier jaar onderzoek. Het doel van WORKS was om hedendaagse veranderingen in werk in een groot aantal Europese lidstaten in kaart te brengen. Het uitgangspunt van WORKS was dat veel veranderingen in werk vandaag te maken hebben met herstructureringen van globale meerwaardeketens.

Herstructurering van werk en organisatie in de kennissamenleving

Herstructurering van de globale meerwaardeketen

De actuele economische en financiële crisis illustreert goed een van de basiskenmerken van onze geglobaliseerde economie. De wereldwijde economische verbondenheid tussen sectoren, regio's en bedrijven brengt met zich mee dat een drastische economische terugval zich snel voortplant. Het is steeds moeilijker om organisaties te bekijken als op zichzelf staande entiteiten die relatief zelfstandig instaan voor de productie van goederen of het leveren van diensten. Uitbesteding en inbesteding, toelevering en onderaanneming en andere inter-organisatorische

samenwerkingsvormen zorgen ervoor dat bedrijven steeds meer aan mekaar gekoppeld zijn. De verschillende bedrijfsfuncties voor het maken van een product of het leveren van een dienst [zoals onderzoek en ontwikkeling (O&O), productie, verkoop en klantendiensten, logistiek, IT] zijn verspreid over verschillende, vaak geografisch verspreide, ondernemingen die samen de globale meerwaardeketen vormen. Organisaties combineren uiteenlopende

samenwerkingsvormen voor de verschillende bedrijfsfuncties. Het O&O gebeurt in samenwerking met universitaire spin-offs, productie wordt gedelokaliseerd, de klantendienst wordt overgenomen door een callcenter, de IT van het bedrijf is uitbesteed aan een wereldspeler in de business service sector, het onderhoud gebeurt in onderaanneming, enzovoort. Vandaag zijn meerwaardeketens bovendien onderhevig aan een grotere dynamiek waarbij de bedrijfsfuncties gemakkelijker en vaker worden geherstructureerd. Een voorbeeld van deze herstructurering is het aangaan van een ander contractueel verband en/of het organiseren van een bedrijfsfunctie op een andere plaats in binnen- of buitenland (Ramioul & Huys, te verschijnen). Dit heeft voor gevolg dat meerwaardeketens 'langer' en complexer worden en dat organisaties intern sneller veranderen. Dergelijke herstructureringen hebben een grote impact op de organisatie van het werk en ze stellen de bestaande reguleringsmechanismen van de arbeid, die in regel nationaal, sectoraal of op bedrijfsniveau zijn georganiseerd, onder druk.

Een omvattend onderzoeksprogramma

Het WORKS project (Work Organisation and Restructuring in the Knowledge-based Society) onderzocht dergelijke herstructureringen vanuit de vraag naar hun impact op de arbeidstaken en vereiste vaardigheden van werknemers, de flexibiliteit die van hen wordt verwacht, de arbeidstijden en -contracten, en hun loopbanen. De onderzoekers focussten daarbij op vijf verschillende bedrijfsfuncties: O&O, productie, logistiek, klantendiensten en IT. Ze onderzochten veranderingen in die bedrijfsfuncties in vijf verschillende sectoren (voeding, kleding, IT-sector, publieke diensten en administratie) in 14 EU-lidstaten. Hiervoor werden 58 bedrijfscases geanalyseerd (Flecker et al., 2008) en 30 casestudies bij beroepsgroepen (Valenduc et al., 2008) uitgevoerd. Die beroepsgroepen omvatten zogenaamde kenniswerkers (zoals designers, onderzoekers), werknemers in klantendiensten (bijvoorbeeld in de publieke sector of in callcenters) en productiewerknemers. In het onderzoek was er uitdrukkelijk aandacht voor de rol die instituties, het beleid en de structuur van industriële relaties spelen bij de regulatie van werk en met name bij het omgaan met de veranderingen daarin. Doorheen het hele

project was gender mainstreaming in het onderzoek ingebouwd, wat leidde tot een aantal specifieke rapporten en beleidsaanbevelingen over de manier waarop mannen en vrouwen verschillende effecten ondervinden van de onderzochte ontwikkelingen.

Daarnaast werden, waar mogelijk, comparatieve kwantitatieve analyses uitgevoerd. Deze analyses werden gedaan op data van de Eurostat Community Labour Force Survey, de European Community Household Panel en de Europese Working Conditions Survey (Birindelli et al., 2007). Verder werd een vergelijkende analyse gemaakt van relevante thematische resultaten van 13 ondernemingssurveys in Europa (Ramioul & Huys, 2007). Om dit onderzoeksprogramma te realiseren, werkten zo'n dertigtal onderzoekers uit 17 onderzoeksinstituten van 14 Europese lidstaten gedurende vier jaar intensief samen. Het HIVA coördineerde dit project.

Al die onderzoekswerkzaamheden resulteerden in een hele reeks publicaties, waaronder 12 afsluitende thematische rapporten die alle empirische bevindingen samenbrengen rond de kernthema's van het project (zoals flexibiliteit, kwalificaties, sociale dialoog, psychosociale effecten, de rol van technologie, veranderingen in loopbanen, de plaats van de nieuwe lidstaten in meerwaardeketens enzovoort). Daarnaast werd een rapport opgesteld dat beleidsaanbevelingen formuleert.¹

Het is niet vanzelfsprekend om de veelzijdige onderzoeksresultaten in een kort bestek en met de nodige nuance tot hun volle recht te laten komen. Ondanks de grote diversiteit aan werksituaties, sectorale specificiteiten en vooral aan nationale contexten, komen toch een aantal tendensen verbaasd scherp naar voren.

Enkele bevindingen in kort bestek

Outsourcing, delocalisering... en integratie

Het WORKS project toont dat de herstructurering van meerwaardeketens gelijktijdige processen van fragmentering en integratie inhoudt. Uitbesteding en delocalisering zijn niet alleen een sterke (en gekende) trend in de industriële productie maar

ook in de diensten en publieke sector. Ondersteunende bedrijfsactiviteiten (zoals ICT-diensten, logistiek, klantendiensten) worden steeds vaker toevertrouwd aan gespecialiseerde toeleveranciers, die vaak op wereldschaal opereren. Dit leidt tot een groeiende specialisering van sectoren en tot meerwaardeketens die steeds langer worden. Kwantitatieve analyses bevestigen deze trend voor een aantal bedrijfsfuncties, zoals logistiek en IT, in het bijzonder in de oude Europese lidstaten (Geurts, Coppin & Ramioul, 2007).

Tegelijkertijd worden ook processen van integratie en consolidatie vastgesteld. Hierbij centraliseren bedrijven bepaalde activiteiten, zoals logistiek of verkoop, met het oog op een grotere controle op de globale keten of in functie van een versterking van hun competitieve positie binnen de keten. De voorwaartse en/of achterwaartse integratie van bedrijfsfuncties is met name in de confectiesector een opvallende trend (Huws et al., 2009).

Fragmentering van arbeid en arbeidsvoorwaarden

De herstructurering van bedrijfsfuncties in interorganisatorisch perspectief heeft een diepe impact op de jobinhoud en arbeidsvoorwaarden. Verschillen in loon- en arbeidsvoorwaarden tussen landen, sectoren en bedrijven liggen vaak aan de oorzaak daarvan.

Een onmiskenbaar onderzoeksresultaat is een grotere 'fragmentering' van het arbeidsvoorwaardenbeleid tussen, maar ook binnen bedrijven. Het is geen nieuw fenomeen dat industriële productieactiviteiten worden verplaatst naar bedrijven 'onderaan' de meerwaardeketen, waar de taken meer gestandaardiseerd en kortcyclischer worden, en waar de werknemers met meer preciaire contracten en aan lagere lonen tewerkgesteld zijn. Toch was het in het onderzoek opvallend hoe vaak een dergelijke politiek door ondernemingen op een proactieve manier en zonder veel schroom wordt toegepast. Niet alleen verschillen in arbeidsregulering met verre bestemmingen maar ook met directe buurlanden binnen Europa worden ten volle benut (Flecker et al., 2009). Door de mogelijkheden van informatietechnologieën zijn dezelfde mechanismen nu ook terug te vinden in dienstenaarheid. In de IT diensten bijvoorbeeld, leiden herstructure-

ringen ertoe dat collega's die voorheen aan dezelfde arbeidsvoorwaarden werden tewerkgesteld nu onder verschillende werkgevers en dus regimes vallen. De uitbesteding van (een deel van de) dienstverlening aan klanten van publieke naar private dienstverleners is eveneens een trend die in alle Europese landen voorkomt en die dezelfde effecten heeft. Omdat de regulering van de arbeidsvoorwaarden van de private dienstverleners grondig verschilt met die van de publieke dienstverleners, betekent een dergelijke privatisering en uitbesteding in regel een achteruitgang voor de getroffen werknemers.

Binnen de meerwaardeketen spelen de machtsverhoudingen tussen de verschillende bedrijven een grote rol. Bedrijven die in een afhankelijke positie staan ten opzichte van anderen bieden doorgaans minder goede arbeidsvoorwaarden en lagere lonen. De contracten voor de toelevering van diensten of producten regelen bovendien steeds nadrukkelijker de taken, het arbeidsproces, de arbeidsrelaties, de arbeidsvoorwaarden en de vormen van controle die worden toegepast. Het resultaat is dat het voor werknemers vaak niet meer duidelijk is wie nu eigenlijk 'de baas' is en met wie de dialoog moet worden aangegaan. Zeker wanneer opeenvolgende stappen van uitbesteding en onderaanneming leiden tot een complex organisatorisch kluwen, weten werknemers vaak niet meer tot wie ze zich moeten richten bij problemen. Een goed voorbeeld daarvan zijn callcenters.

De positie van een bedrijf in de meerwaardeketen is echter niet altijd een statisch gegeven. Bedrijven kunnen erin slagen hun positie te verstevigen in de keten door te investeren in specifieke competenties. Wanneer ze op die manier kunnen upgraden, hebben ze kans op interessantere opdrachten waarmee ze meer meerwaarde kunnen realiseren. Dit kan ten goede komen aan de werknemers. De redenering hierachter is dat de concurrentiebasis voor deze bedrijven minder zit in de lage lonen en meer in hun specifieke competenties, waardoor de positieversteviging kan gepaard gaan met het doorschuiven van het minder interessante werk en de slechtere voorwaarden naar zwakkere bedrijven in de keten. Een dergelijke trend kon onder meer worden vastgesteld in de IT-sector in de nieuwe lidstaten.

Meer vaardigheden om harder te werken?

Een wekkerende tendens in de onderzochte sectoren en beroepsgroepen is het versnellen van de bedrijfsprocessen. Producten en processen moeten steeds sneller worden vernieuwd, deadlines worden steeds korter. Dit geldt voor verschillende sectoren. In de confectie-industrie worden bijvoorbeeld collecties op maandbasis vernieuwd terwijl er vroeger per seizoen werd gewerkt. In R&D activiteiten wordt de marktlogica sterker doorgevoerd en in de callcenters moeten klantencontacten steeds korter. Er is op dat punt overigens niet noodzakelijk een verschil tussen publieke en private sectoren. Deze versnelling betekent dat het werk intensiever wordt.

Werknemers moeten vandaag over de vaardigheden beschikken om dit aan te kunnen. Dit betekent dat ze in staat moeten zijn om veel sneller uiteenlopende soorten informatie met mekaar te combineren. Zo moeten designers in de confectie niet alleen in staat zijn om te ontwerpen maar moeten ze ook steeds nieuwe soorten (technisch) textiel kennen, verkoopsdata uit omvangrijke databanken kunnen interpreteren, met CAD kunnen werken en inzicht hebben in het globale logistieke proces. Werknemers van klantendiensten moeten de vaardigheid ontwikkelen om klanten 'af te blokken' en voor verschillende opdrachtgevers tegelijk te werken. Daarnaast moeten werknemers ook vaker 'over de grenzen' kunnen werken met collega's en klanten of opdrachtgevers uit andere landen en van andere bedrijven.

De vaardigheden die werknemers hiervoor moeten ontwikkelen betreffen vaak niet de kerncompetenties eigen aan hun beroep, waarmee ze hun positie zouden kunnen versterken op de arbeidsmarkt. Het gaat veeleer om sociale en communicatieve vaardigheden, het vermogen om snel en intensief te kunnen werken, en de flexibiliteit om met meer onzekerheden van uiteenlopende aard om te kunnen gaan. Het grotere belang van die vaardigheden staat het ontwikkelen van de eigenlijke beroepsvaardigheden vaak in de weg. De werknemers ervaren die bijkomende vereisten daarom niet direct als 'upskilling' maar eerder als arbeidsintensifiëring (Ramioul & De Vroom, 2009).

Ook dit resultaat wordt onderbouwd met de European Working Conditions Survey dat in het kader

van WORKS is geanalyseerd. De analyses tonen dat, onder controle van andere variabelen, in de EU-15 lidstaten het werk tussen 1995 en 2005 gemiddeld intensiever geworden is (Greenan, Kalugina & Walkowiak, 2007).

Contrasterende ontwikkelingen

In de casestudies werd daarnaast vastgesteld dat er algemeen een toenemende standaardisatie van het werk plaatsvindt, ook in sectoren waar men dit niet direct verwacht (bijvoorbeeld de IT-sector, O&O activiteiten en kennisintensieve beroepen) (Valenduc et al., 2008). Een grotere bureaucratisering is vaak het gevolg van meer uitgewerkte inter-organisatorische samenwerkingsverbanden, complexere bedrijfsnetwerken en schaalvergroting ten gevolge van fusies en overnames. Die intensievere inter-organisatorische samenwerking leidt tot meer procedures en richtlijnen, meer monitoring en controle, en meer formalisering. Zo kristalliseren zich ten gevolge daarvan in de software-ontwikkeling verschillende loopbaantrajecten uit die meer gericht zijn op respectievelijk managementstaken enerzijds of technische functies anderzijds en waartussen mobiliteit moeilijker wordt (Valenduc et al., 2009).

Voor sommige werknemers kan een schaalvergroting ten gevolge van herstructureringen van bedrijfsfuncties impliceren dat ze toegang krijgen tot meer opleiding en tot beter uitgebouwde interne arbeidsmarkten dan voorheen. Dit is vaak het geval wanneer deze werknemers voor de herstructurering werkten in kleinere bedrijven waar dergelijke kansen minder waren uitgebouwd. Dit hangt echter sterk af van de mate waarin de nieuwe bedrijfsomgeving hierin voorziet. Anderzijds kunnen meer formele loopbanen en opleidingstrajecten ook impliceren dat de informele leermomenten die voorhanden waren tijdens de uitvoering van het werk en die vaak te maken hadden met wisselende teamsamenstellingen in een kleinere setting, na de herstructurering wegvallen.

Uit de analyses van de European Working Conditions Survey blijkt ook dat tussen 1995 en 2005 jobs minder complex en meer routine geworden zijn. Werknemers hebben met name minder autonomie en minder leermogelijkheden (Greenan, Kalugina & Walkowiak, 2007). Tegelijkertijd leerden de data

uit de Community Household Panel dat veel werknemers zichzelf overgekwalificeerd vinden voor het werk dat ze doen. Dit is in het bijzonder het geval voor tijdelijke werknemers. Hun situatie kan echter verbeteren wanneer ze de kans hebben om van werk te veranderen. Voldoende mobiliteit op interne en externe arbeidsmarkten zijn dus van groot belang voor deze groep (Brynin & Longhi, 2007). Hoewel de resultaten van de kwantitatieve analyses en van de WORKS casestudies over minder complexe jobs niet zomaar naast mekaar kunnen worden gelegd, is het waarschijnlijk dat ze beiden eenzelfde trend naar meer formalisering en standaardisering weerspiegelen.

De cijfers die onweerlegbaar aantonen dat arbeidstaken gemiddeld genomen eenvoudiger zijn geworden vallen niet gemakkelijk te rijmen met de verwachtingen van de kennisgebaseerde economie en met een aantal andere structurele veranderingen in de westerse economieën. Met andere woorden de cijfers lijken te contrasteren met de groei van de dienstensectoren, de toename van het aantal hoger opgeleiden en de veroudering en hogere scholing van de bevolking.

Ander onderzoek toont aan dat werk complexer kan worden ten gevolge van organisatorische veranderingen zoals onderzoek naar de impact van informatietechnologie. Op dit punt toonde WORKS eveneens contrasterende uitkomsten. De herstructureringen van de meerwaardeketen die leiden tot meer inter-organisatorische samenwerking worden quasi altijd vergezeld van de introductie van ICT om de (inter-organisatorische) bedrijfsprocessen beter te coördineren. Die ICT vergen langs de ene kant nieuwe vaardigheden maar leiden aan de andere kant eveneens tot meer bureaucratie, formalisering en standaardisering (Greenan et al., 2009).

Het is niet evident om degelijke contrasterende vaststellingen in al hun complexiteit te vatten. Dergelijke 'complexiteitsparadoxen' blijven alsnog onvoldoende verklaard en vergen gericht vervolgonderzoek.

Industriële relaties en herstructureringsmanagement

Tijdens herstructureringsprocessen ondervinden werknemers een grote druk en worden er vaak extra

eisen gesteld. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat werknemers zelf moeten instaan voor het overdragen van het werk dat wordt geherstructureerd aan andere werknemers of moeten werknemers beschikbaar blijven voor het oplossen van 'kinderziektes'. Verder hebben werknemers vaak weinig controle en vat op het verloop van herstructureringen en veranderingen. Dit probleem, alsook de andere veranderingen die we hebben vastgesteld, leiden vaak tot een grote psychosociale druk. Het zorgvuldig en doordacht managen van herstructureringen in samenspraak met de betrokken werknemers met het oog op het reduceren van onzekerheid is daarom een van de belangrijkste aanbevelingen van het WORKS project.

De gevallenstudies in WORKS stemmen op dit punt weinig optimistisch. De werknemersvertegenwoordigers worden doorgaans te laat en te partieel betrokken bij de herstructureringen, die soms een opeenvolging zijn van incrementele veranderingen met uiteindelijk grote gevolgen. Dergelijke veranderingen blijven in belangrijke mate de prerogatieven van het management, ook als ze gevolgen hebben op aspecten van het werk die wel op de onderhandelingsagenda zouden kunnen staan. In het algemeen kwam naar voor dat de structuur van het systeem van industriële relaties en het nationale of regionale opleidings- en tewerkstellingsbeleid van doorslaggevend belang zijn voor de effecten op de betrokken werknemers. De herstructurering van meerwaardeketens treft een grote diversiteit aan werknemers in een grote diversiteit van industriële en regionale settings. De aanpak en de effecten kunnen dan ook grondig verschillen. Zo heeft de sociale dialoog en de belangenbehartiging vaak al lang een plaats in industriële sectoren terwijl men in 'nieuwere' dienstensectoren nog op zoek lijkt te zijn naar adequate overleg- en reguleringsmechanismen die toegesneden zijn op de specificiteit van de bedrijven en van hun werknemers.

Belangenbehartiging en adequate werknemersvertegenwoordiging blijven essentieel in herstructureringsituaties. Voor werknemers die daarop kunnen terugvallen is de uitkomst hoe dan ook positiever. Sommige beleidsdomeinen die cruciaal zijn voor werknemers, zoals opleidings- en vormingsmogelijkheden, arbeidsmarktbeleid, sociale zekerheid en de sociale dialoog, zijn vaak traditioneel sterk verankerd in regionale, nationale en industriële settings. Landen en sectoren waar aan deze voorwaarden is

voldaan maken het mogelijk de negatieve impact van herstructureringen te temperen. WORKS toont echter aan dat meerwaardeketens zich hoe langer hoe meer bewegen en ontwikkelen over sectoren en grenzen heen. Omdat de herstructurering van meerwaardeketens steeds meer dwars door de standaard onderhandelingsniveaus voor arbeidsvoorwaarden snijdt, kan een hertekening van die overstructuren en beleidsdomeinen zich opdringen.

Enkele beleidsvraagstukken

In dit Europese project is in het bijzonder gekeken naar de rol en betekenis van Europese regelgeving in verband met herstructureringen (Meil, 2009). Die regelgeving is gemaakt om onder meer gelijkheid tussen werknemers te realiseren, de kwaliteit van de arbeid te verbeteren, de werknemers beter op te leiden, werkzekerheid te bevorderen, herstructurering beter te managen, enzovoort. Het is ook de taak van supranationale instellingen om hun reguleringsmacht te gebruiken voor dergelijke doelstellingen.

In de praktijk werkt die regelgeving niet vanzelfsprekend. Diverse oorzaken liggen aan de basis hiervan. Ten eerste kent Europa een bijzonder grote diversiteit aan institutionele trajecten en contexten waarin de economische ontwikkeling en het sociale beleid tot stand zijn gekomen en verder evolueren. Die diversiteit maakt de toepassing van Europese regelgeving moeilijk te monitoren, meten en evalueren. Ten tweede groeit er ook een kloof tussen enerzijds een steeds grotere Europese Unie -en sociale ruimte- waarbinnen regulering wordt uitgewerkt, en anderzijds de groeiende individualisering in een aantal arbeidsdomeinen zoals arbeidscontracten en opleidingsvoorzieningen. Ten derde lijken de uitdagingen en problemen in verband met herstructureringen van globale meerwaardeketens en de focus van conflicten en onderhandelingen zich te verplaatsen naar het niveau van de individuele bedrijven of naar de relaties tussen verschillende units van een meerwaardeketen. De kloof tussen reguleringsniveaus maakt het mogelijk dat bedrijven corporatistische en nationale reguleringsmechanismen kunnen ontwijken, wat kan leiden tot een 'weggliden' van voormalige reguleringsmechanismen naar meer pure marktregulering. Het betekent niet per definitie dat nieuwe

reguleringsmechanismen, die kunnen bijdragen tot sociaal duurzame herstructureringen en veranderingen, onmogelijk zijn. Het vereist echter een herziening van rollen en verantwoordelijkheden voor de verschillende stakeholders: individuen, sociale partners, sectorgebonden onderhandelingsfora en regionale beleidsactoren.

Top-down ondersteuning vanuit EU-wetgeving en instituties is het noodzakelijke fundament voor bottom-up bescherming van werknemers en van de kwaliteit van hun leven. Micro-level onderzoek zoals WORKS kan slechts een beperkte momentopname zijn van wat er van dit beleid op het terrein effectief terecht komt. Toch is dergelijk onderzoek noodzakelijk om de kloof bloot te leggen tussen de doelen van de regulerende overheden en de realiteit die daar tegenover staat. Dergelijk onderzoek kan dan ook de impulsen geven voor de meer dan noodzakelijke bijstellingen.

Monique Ramioul
HIVA – K.U.Leuven

Noot

1. Alle rapporten zijn beschikbaar via de projectwebsite www.worksproject.be.

Bibliografie

- Birindelli, L., Brynin, M., Coppin, L., Geurts, K., Greenan, N., Kalugina, E., Longhi, S., Ramioul, M., Rustichelli, E. & Walkowiak, E. 2007. *The transformation of work? A quantitative evaluation of the shape of employment in Europe. Introduction and executive summaries*. WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Brynin, M. & Longhi, S. 2007. *The transformation of work? Occupational change in Europe*. WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A., Dunkel, W. & Meil, P. 2008. *Restructuring across value chains and changes in work and employment. Case study evidence from the Clothing, Food, IT and Public Sector*. WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A. & Gavroglou, S. 2009. *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility*. WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Geurts, K., Coppin, L. & Ramioul, M. 2007. *The transformation of work? – Tracing employment in business*

- functions. A sectoral and occupational approach.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Greenan, N., Kalugina, E. & Walkowiak, E. 2007. *The transformation of work? – Trends in work organisation.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Greenan, N., Kocoglu, Y., Walkowiak, E., Mako, C. & Csizmadia, P. 2009. *The role of technology in value chain restructuring.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Huws, U., Dahlmann, S., Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A., Ramioul, M. & Geurts, K. 2009. *Value chain restructuring in Europe in a global economy.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Meil, P. (eds.) 2009. *Challenges for Europe under value chain restructuring. Contributions to policy debates.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Ramioul, M. & De Vroom, B. 2009. *Global value chain restructuring and the role of knowledge and skills.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Ramioul, M. & Huws, U. (forthcoming). The Snowball effect: Global sourcing as an accelerator of economic globalisation. *Journal of Architectural and Planning Research, theme issue, 'Work beyond Boundaries'.*
- Ramioul, M. & Huys, R. 2007. *Comparative analysis of organisation surveys in Europe. Literature review of secondary analysis.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Valenduc, G., Vendramin, P., Krings, B.J. & Nierling, L. 2008. *How restructuring is changing occupations. Case study evidence from knowledge-intensive, manufacturing and service occupations.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- Valenduc, G., Vendramin, P., Pedaci, M. & Peirsanti, M. 2009. *Changing careers and trajectories: How individuals cope with organisational change and restructuring.* WORKS Report. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.