

---

## Boeken

---

**Ben Dankbaar, met medewerking van Nico Nollen & Hans Voordijk, Werken in netwerken: de gevolgen van Electronic Data Interchange voor arbeid en organisatie, 's-Gravenhage, 1991; VUGA. Onderzoek, verricht bij het onderzoeksinstituut MERIT in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 1991, ISBN 90-5250-255-2, NUGI 685, Ordernr. 2827 (ABA), f 28,--.**

In een inleidend hoofdstuk schetst Dankbaar eerst in het kort de 'opeenvolging van (zes) automatiseringsstappen': NC -> CNC -> FFS -> CIM -> CAP/CAD/CAM -> EDI, waarvan de laatste slaat op de 'externe integratie' van bedrijven door middel van EDP-netwerken (voor elektronische 'berichten'-uitwisseling ofwel electronic data interchange). Daarbinnen is zijn vraagstelling: welke zijn de gevolgen van EDI voor arbeid en organisatie? Onder 'gevolgen' mag naar moderne organisatiekundige inzichten niets onvermijdelijks worden verstaan, maar wel: opties, kansen en risico's. Dankbaar stelt zich ten doel deze te achterhalen door onder meer een groot aantal Nederlandse EDI-deskundigen te ondervragen over mogelijkheden, die inzake EDI worden onderkend, en over verwachtingen, die worden gekoesterd.

Wat de arbeid betreft gaat het om vragen als: 'Waar wordt in de toekomst welk werk gedaan? Welk werk wordt overbodig? Waar ontstaat nieuw werk en wat voor karakter heeft dat?'. Wat betreft de organisatie gaat het om vragen als: 'Worden bepaalde functies overbodig? en wat betekent dat voor bedrijven die hoofdzakelijk deze functie uitoefenen? Is het juist, dat de grenzen tussen ondernemingen vervagen door allerlei vormen van samenwerking?' enzovoort. Dit vormt de basis voor een keurig stukje onderzoek (daar staat de naam van Dankbaar ga-

rant voor), dat tevens van groot belang is, ook al zal verderop in het relaas blijken, dat men op de boven gestelde vragen niet al te scherpe en verrassende antwoorden mag verwachten.

Het onderzoek bestaat uit: ten eerste, een uitvoerige speurtocht door 'artikelen en artikeltjes in de vakpers', die inzake het object van dit onderzoek een uitermate lage informatiewaarde bezitten; ten tweede, een enquête onder 167 respondenten, waarvan 99 echte 'gebruikers' en 68 externe adviseurs; en tenslotte, een 32-tal interviews. Daarbij is goed gediversificeerd naar branches.

Terecht wordt (ook in latere hoofdstukken) meermalen door de auteur met klem erop gewezen dat 'de reële gevolgen van EDI niet voortvloeien uit de techniek als zodanig, maar uit concrete beslissingen en gericht beleid van managers en andere beleidsinstanties'.

In het tweede hoofdstuk wordt de definitie van EDI gegeven: 'de uitwisseling van gestandaardiseerde berichten tussen de computers van bij (handels)transacties betrokken partijen'; en worden vervolgens alle elementen daarvan toegelicht. Op eenvoudige manier wordt duidelijk gemaakt wat moet worden verstaan onder (communicatie)netwerken en standaardisering, en hoe het met de verspreiding van EDI is gesteld. In het derde hoofdstuk over organiseren van EDI wordt op begrijpelijke en evenwichtige wijze uitgebreid over de voordelen van EDI, structuren of typen waarnaar organisatienetwerken kunnen (en moeten) worden onderscheiden, EDI-organisaties, en functies van EDI.

Een aardig overzicht van de verspreiding van EDI in Nederland wordt gegeven in het vierde hoofdstuk. Het is goed dat dit gebeurt naar onderscheiden sectoren: industrie, transport (wegvervoer, railtransport, havenbedrijf, luchtvaart), handel en overige dienstverlening (ban-

ken en verzekeringen, gezondheidszorg, overheid). In EDI-opzicht verschillen die nogal, hetgeen verderop zal worden bevestigd in de resultatenrapportage. Zodoende verkrijgt men een goede algemene indruk van toepassingsactiviteiten en -mogelijkheden.

Vanwege het 'paradoxaal gegeven dat tal van auteurs weliswaar beweren dat organisatorische implicaties (van EDI) zeer belangrijk zijn', maar toch nauwelijks daar op ingaan, ziet Dankbaar zich in het vijfde hoofdstuk genoodzaakt zelf te theoretiseren, om welke consequenties op het gebied van arbeid en organisatie het zou kunnen gaan. Hij doet dat elegant vanuit drie verschillende theoretische perspectieven.

Het eerste daarvan is die van de Systemische Rationalisering, waarbij hij tot de veronderstellingen (hypothesen) komt dat banen (in het traject van informatieoverdracht tussen bedrijven) door EDI geëlimineerd zullen worden, dat de externe flexibiliteit van het bedrijf zal worden aangetast (bureaucratisering), maar ook dat voor het daartoe benodigde flexibiliteitsherstel weer nieuwe banen zullen ontstaan.

Ten tweede refereert hij aan de Economische Netwerktheorie (transactiekosten-, agentschaps-, economische organisatie-theorie) en besluit hij tot de stelling, dat bedrijven door EDI ertoe gebracht worden hun externe verbindingen te formaliseren en te stabiliseren in de vorm van netwerken, en dat het concurrentievermogen daardoor weliswaar wordt verhoogd, doch de concurrentie-intensiteit verminderd.

Als derde theoretische invalshoek kiest de auteur die van Technologie en Organisatie, over welke relatie (techniek vs. structuur) een 'omvangrijke literatuur' bestaat. Daarin heeft – zo stelt hij terecht – de laatste jaren de overtuiging postgevat dat de introductie van nieuwe technologieën niet tot bepaalde onvermijdelijke organisatorische gevolgen leidt, maar dat het allemaal een kwestie is van design. Hierbij geldt het devies van 'eerst organiseren en pas daarna informatiseren (automatiseren)', maar ook de regel dat niet teveel mag worden overgelaten aan alleen de automatiseringsdeskundigen en dat vooral ook de noodzaak van gebruikers- en werknemersparticipatie recht moet worden gedaan. Veronachtzaming daarvan leidt tot centralisatie van de besluitvorming en toenemende inflexibiliteit van de organisatie.

Dankbaar stelt nadrukkelijk dat deze 'nulhypo-

thesen' zijn geconcipieerd vanuit een 'worst case-scenario' voor EDI, waarbij in het design en de implementatie geen tegenkrachten werkzaam zijn. Deze aanpak is uitstekend, want het verleent scherpte aan de onderzoeks-aanpak en vormt daardoor een goede leidraad voor te stellen vragen en uit te voeren analyses.

Een aanzienlijke verscherping van de hypothesen zou ook bereikt hebben kunnen worden door een beroep te doen op de sociotechnische systeemtheorie (aan Dankbaar zozeer bekend dat hij een reden zal hebben gehad om dit niet te doen; maar niet duidelijk is, welke).

In hoofdstuk zes worden de enquêteresultaten beschreven, en verluchtigd met talrijke cirkelen staafdiagrammen, die een goed sectorgewijs beeld geven van de penetratiegraad van EDI (functies), van de problemen die volgens de respondenten bij de invoering ervan worden ervaren, van de betrokkenheid van de ondernemingsraad, van de onontkooombaarheid van EDI in het algemeen, van de EDI-voordelen (arbeidskostenbesparing, snelheid, klantenbinding, lagere voorraden, betere interne planning) en nadelen (aanloopkosten, gebondenheid aan één partner, en dergelijke), van de werkgelegenheidseffecten per sector, maar ook van het vergrote maar nog weinig benutte potentieel voor nieuwe producten/diensten, van het centralisatiegevaar, het flexibiliteitsrisico en de deskundheidsfuik.

Het vormt een mooie rapportage die de 'worst case'-hypothesen bevestigt, dan wel nuanceert. Grote verrassingen staan er echter, zoals gezegd, niet in. Tenminste niet voor iemand die bijvoorbeeld het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* regelmatig leest. Dit doet overigens geen afbreuk aan het belang van dit onderzoek. In de conclusies in het zevende hoofdstuk wordt nog eens samengevat dat (de motieven tot) besparingen (onder andere op arbeidskosten) bij EDI een belangrijke rol blijken te spelen, dat dienst-/produktvernieuwing op grond van EDI een nog grotendeels braakliggend terrein vormen, dat de overgrote meerderheid van de respondenten EDI niet aan de automatiseerders alleen wil overlaten, maar ook dat vakbeweging en OR zelden betrokken worden en tot dusver zelf ook weinig belangstelling tonen. Voorts worden de 'kansen op centralisering en bureaucratisering t.g.v. EDI over het algemeen laag ingeschat' en 'is het moeilijk een inschatting te geven van

de gevolgen van EDI voor de dynamiek in de externe organisatie van bedrijven'. Er lijkt immers op beide punten sprake van 'tegengestelde bewegingen', en wel omdat sombere 'worst case'-verwachtingen lang niet altijd uitkomen juist vanwege een 'goed management' (blz. 116).

Het management moet zich volgens Dankbaar veel gelegen laten liggen aan de operationele afdelingen en het primaire proces en niet alleen aan de automatiseerders. Het moet EDI beschouwen als een strategische activiteit en het moet participatie hoog in het vaandel schrijven in plaats van een exclusieve aandacht voor de technische aspecten. Tenslotte worden in de richting van de overheid nog enkele aanbevelingen gedaan met het oog op diffusie- en sociale aspectenbeleid.

*A.H. van der Zwaan  
Faculteit Bedrijfskunde, Groningen*

**J.C.M.J. Kommers, met medewerking van E. Fransen & B.G.M. Fruytier (IVA Tilburg), Automatische produktiebesturing werkt niet vanzelf. Produktiebesturing, flexibiliteit, beheersbaarheid en kwaliteit van de arbeid (plus bijlage: Acht caseverslagen). COB/SER, Den Haag 1991, ISBN 90-6587-445-3, f 19,-; casebijlagen f 29,50.**

Steeds meer industriële bedrijven maken gebruik van informatiesystemen met het oog op een goed verloop van hun materiaalstromen. Deze automatisering van de produktiebesturing heeft consequenties voor zowel het presteren van de bedrijven als de kwaliteit van de arbeid van betrokken medewerkers.

Het onderzoek op dit terrein bevond zich tot voor kort in een mistig gebied. Het veld der wetenschappers leek daarbij in tweeën gedeeld. Sommige exemplarische studies voorspelden een doembeeld van 'big brother is watching you' en toenemende disciplineren, anderen zagen wel perspectief in het 'on line' en 'real time' beschikbaar krijgen van regelinformatie.

Hans Kommers en andere collega's van het IVA hebben in opdracht van de COB/SER het thema van de produktiebesturing en de daarbij gebruikte informatiesystemen intensief onder de loep genomen. De twee in dit logistieke onder-

zoeksveld meest relevante regeltaken zijn de planning van de produktie (van produktie- naar fabricageorders) en de materiaalvoer.

Ervaringen van acht bedrijven, die in meer of mindere mate informatiesystemen voor de produktiebesturing hebben ingevoerd vormden de empirische grondslag.

De volgende drie vraagstellingen bepaalden het uitgangspunt van de studie.

1 Hoe ziet het ontwerp van de informatiesystemen er uit?

2 Welke zijn de effecten van de toepassing ervan?

3 Hoe verliep het proces van besluitvorming en verandering?

Ten behoeve van de beantwoording van deze vragen hanteren de onderzoekers een op de Moderne Sociotechniek gefundeerd instrumentarium. Dat betekent bijvoorbeeld dat men de implementatie van informatiesystemen beziet in de context van de produktie-organisatie. Naast het technisch systeem bevat deze zowel een produktie- als een besturingsstructuur.

Men operationaliseert de effecten (zie de tweede vraagstelling) conform de sociotechnische traditie in termen van enerzijds regelcapaciteit (voor de kwaliteit van de arbeid) en anderzijds flexibiliteit en beheersbaarheid van de produktie (voor de kwaliteit van de organisatie).

Op zoek naar verklaringen voor verschillende effecten nemen de auteurs ook de bedrijfsomgeving in ogenschouw. Twee variabelen lijken daarbij van belang: de complexiteit van het produkt en de voorspelbaarheid van de produktie.

De onderzoekers trekken aan het eind van hun studie de volgende conclusies. De acht bedrijven gaan op verschillende wijze met een nieuw informatiesysteem om. Sommige bedrijven kiezen een verandering van de produktieorganisatie boven (althans in eerste instantie) een nieuw technisch systeem. Zij volgen daarbij dus het principe van 'eerst organiseren, dan automatiseren'. Deze strategie voorkomt ook de vaak genoemde disciplineringsproblemen die bedrijven tegenkomen bij het invoeren van de nieuwe ingewikkelde systemen. Bij andere bedrijven stond de automatisering wel op het hoogste schavot. Ze boeken daarmee succes, indien (en zolang!) ze zich beperken tot de besturing van de materiaalvoer (en dus niet de produktieplanning) en de systemen een administratieve

functie vervullen. Die bedrijven die opteren voor een systeem dat tot op detailniveau plant zullen zeker in onvoorspelbare omgevingsituaties van een koude kermis thuishkomen.

In het algemeen kan vastgesteld worden dat het informatiesysteem zich maar beter niet met de productiebesturing op lokaal niveau kan bemoeien. Is de productie goed voorspelbaar dan is er namelijk een geringe behoefte aan gedetailleerde planning (bewerkingsplanning en sequencing hoeven niet bijgesteld te worden) en is de productie slecht voorspelbaar dan is het überhaupt moeilijk om dit soort planningsactiviteiten te automatiseren.

Ten aanzien van de effecten op het gebied van de kwaliteit van de arbeid lijkt vooral het middenkader nadelen te ondervinden. Zij wordt geconfronteerd met de grootste (existentiële) dreiging ingeval van invoering. Voor staffuncties als planners, werkvoorbereiders en voortgangscoureurs bestaan er minder eenduidige risico's. Het werk van het directe productiepersoneel wordt, zolang de produktiestructuur niet ook verandert, niet of nauwelijks beïnvloed door het nieuwe informatiesysteem.

Een zelfde onafhankelijkheid geldt voor de 'kwaliteit van de organisatie'-aspecten. De positieve dan wel negatieve effecten op dit domein schrijven de onderzoekers toe aan ingrepen in de productie- en besturingsstructuur. Problemen bij de invoering, tot slot, zijn vooral te wijten aan een gebrekkige participatie van productiepersoneel en werknemersvertegenwoordigers. Een intrigerende these van Kommers c.s. is dat de huidige informatiesystemen weliswaar verleiden echter niet dwingen tot centralisatie. Dit lijkt ogenschijnlijk haaks te staan op de socio-technische FBI-regel. Dit voorschrift stelt dat het verstandig is de fabricage-, besturings- en informatiestructuren in deze volgorde te bouwen. Deze studie geeft aan dat ook traditionele informatiesystemen (zoals bijvoorbeeld MRP) ruimte laten om een juiste informatiestructuur (zijnde het complex van informatiebestanden) in aansluiting op de fabricage- en besturingsstructuur te kiezen. 'Er zijn informatie-technische mogelijkheden genoeg om standaardpakketten aan te passen aan de gewenste organisatie', stellen de onderzoekers. Het boek geeft hier voorbeelden van. Gezien de (verleidelijke) mogelijkheid tot centralisatie blijft het echter gewenst dat er informatiepakketten op de markt

verschijnen die per definitie aansluiten op gedecentraliseerde produktiestructuren.

De onderzoekers van het IVA hebben een degelijke, relevante en goed doortimmerde studie uitgevoerd. De bedrijfscases staan uitvoerig gedocumenteerd in een aparte bijlage. Hun instrumentarium is in eerste instantie goed ingericht; uit de gegevensverzameling blijkt echter dat het bij sommige bedrijven niet volledig toegepast kon worden. Met name de operationalisatie van het aspect beheersbaarheid is niet helemaal uit de verf gekomen.

De meerwaarde van deze studie is dat het onderzoek rondom de relatie tussen Technologie, Arbeid en Organisatie een nieuwe dimensie heeft verkregen. Stonden tot voor kort met name de automatiseringen in de uitvoerende sfeer (CNC, robots etc.) in de schijnwerpers, het blikveld kan (en moet!) met deze studie verder verruimd worden met de meer omvattende bedrijfsfunctie van het besturen van organisaties. Omwille van een goed gebruik van de informatiesystemen voor de productiebesturing in de toekomst hebben de onderzoekers drie mogelijke scenario's op basis van positieve cases uitgewerkt. Er wordt echter niet voldoende duidelijk gemaakt in welke situatie welk scenario het best toegepast kan worden. Het scenario 'Integrale Organisatie Vernieuwing' oogt het meest aantrekkelijk. De andere twee 'Automatiseer niet teveel' en 'Materiaaltoevoer' (volgens JIT-filosofie) herbergen, hoe zorgvuldig ook beschreven, het gevaar van de fatale partiële invalshoek.

De crux van dit soort op (nieuwe) technologie georiënteerd onderzoek is dat het zwaar valt effecten toe te schrijven aan de onafhankelijke variabele i.c. het informatiesysteem. De onderzoekers realiseren zich dat zelf ook duidelijk. De praktijk van de bedrijven wijst uit dat productie- en besturingsstructuur gelijktijdig veranderen en volgens de onderzoekers ook verantwoordelijk zijn voor de positieve dan wel negatieve effecten. Kwaliteit van de arbeid, flexibiliteit en beheersbaarheid blijken veeleer samen te hangen met de toegepaste productie- en arbeidsorganisatie. Klinkende resultaten worden gesignaleerd in bedrijven die hebben gesleuteld aan hun productie- (richting stroomsgewijs) en besturingsstructuur (richting decentraal). Het toegepaste informatiesysteem blijkt er niet zoveel toe te doen.

Deze studie bevestigt wederom dat een functionele analyse van organisaties als systemen interessanter en effectiever is. Vanuit die invalshoek worden dan primair de stimulerende en belemmerende factoren voor een verbetering van arbeidsorganisaties bestudeerd. Productiebesturingssystemen blijken daar op grond van deze studie geen of nauwelijks invloed op uit te oefenen. Het zijn omgevingsfactoren als marktontwikkelingen (hoge dan wel lage voorspelbaarheid) of produktkenmerken (hoge dan wel lage complexiteit) die bepalend zijn voor de kansen op beter werk en betere organisaties, zo blijkt ook uit deze studie.

Marc Peeters  
NIPG/TNO, Leiden

**G.J.I. Schrama, Keuzevrijheid in organisatievormen, strategische keuzes rond organisatiestructuur en informatietechnologie bij het invoeren van een personeelsinformatiesysteem bij grote gemeenten. Proefschrift Universiteit Twente. Uitgave Faculteit Bestuurskunde Universiteit Twente, Enschede 1991, ISBN 90-365-0458-9, f 55,--.**

De 'strategic choice'-benadering uit de organisatiesociologie staat centraal in dit proefschrift. Schrama vraagt zich af of deze strategische keuzebenadering geschikt is als theoretisch en conceptueel model om de samenhang tussen organisatie en (informatie)technologie weer te geven. De vraag in welke mate er sprake is van keuzevrijheid en op welke wijze daarvan gebruik wordt gemaakt, toetst hij aan de hand van de invoering van een personeelsinformatiesysteem bij acht middelgrote gemeenten. Bijgevolg bestaat het proefschrift uit twee gedeelten, een theoretisch en een empirisch deel.

Schrama bespreekt in het theoretische deel zeer gedegen en uitgebreid de contingentiebenadering en de strategische keuzebenadering, waarna hij vier theoretische debatten binnen de laatste stroming analyseert. Het eerste debat over omgevingsdeterminisme versus keuzevrijheid gaat in op de vraag in hoeverre de kenmerken van de omgeving ruimte laten voor keuzevrijheid ten aanzien van het domein en de vorm van de organisatie, waarbij recente literatuur er toe neigt dit steeds meer bevestigend te beantwoorden.

Het tweede debat, over objectieve realiteit versus 'enacted environment', gaat over de aard van de omgeving waar de organisatievorm bij moet passen. In hoeverre is er sprake van een collectie gedcelde, objectieve waarneming van de omgeving? Het derde debat betreft de vraag onder welke voorwaarden en in welke opzichten organisaties van vorm kunnen veranderen, het debat over 'organizational adaption versus organizational inertia'. Het vierde debat gaat over rationele versus politieke keuzen. Domineert rationele keuze en is er sprake van doelconsensus bij de keuze voor een bepaalde organisatievorm, of is er juist sprake van een politieke keuze als uitkomst van een machtsstrijd tussen verschillende partijen binnen de organisatie? Tenslotte wordt het technologie-begrip uit de contingentietheorie geanalyseerd, waarbij de auteur gefascineerd raakt door het inzicht dat een 'passende' structuur van een organisatie, dat wil zeggen 'passend' bij de omgeving teniet gedaan kan worden door een 'niet-passende' technologie.

In het empirische deel worden de variatie op de organisatievorm geanalyseerd en verklaringen gezocht langs de lijnen van de vier debatten. Het onderzoek is uitgevoerd bij een achttal middelgrote gemeenten die een personeelsinformatiesysteem invoerden. Het ging dus om vergelijkbare organisaties en vergelijkbare technologieën. Per case zijn enkele sleutelpersonen geïnterviewd en is relevante documentatie bestudeerd om de besluitvormingsprocessen te reconstrueren. De informatietechnologische componenten van organisatievormen zijn onderscheiden naar mate van technologische decentralisatie en technologische flexibiliteit. Decentralisatie van de personeelsfunctie blijkt sterk samen te hangen met een technologische decentralisatie, dat wil zeggen een decentralisatie van het beheer en van raadpleging van gegevens uit het systeem. Technologische flexibiliteit is geoperationaliseerd in termen van bijvoorbeeld bruikbaarheid, toegankelijkheid, aantal hoofdstanden, mutatieprocedures. Classificatie van de cases op dimensies van organisatievormen leiden tot de conclusie dat er wel degelijk objectieve speelruimte voor de keuze van de organisatievorm bestaat en de reconstructie laat zien dat in iedere case op een ander moment in de besluitvorming en op een andere wijze de keuzevrijheid is gebruikt.

In dit proefschrift wordt niet alleen zeer zorgvuldig omgegaan met de theorievorming binnen de organisatiwetenschap. In het empirische deel worden de organisatiekenmerken, die voortvloeien uit de theoretische beschouwing, van de cases consequent onderzocht. Wat mij daarbij gefraspeerd heeft, is de manier waarop de organisatiekenmerken van technologie geoperationaliseerd zijn, zoals hierboven aan de orde kwam bij de begrippen technologische decentralisatie en flexibiliteit. De relatie tussen organisatie en technologie krijgt daardoor op een vanzelfsprekender wijze vorm dan tot nu toe is gebeurd. De boventoon kan nu definitief niet meer gevoerd worden vanuit een deterministisch standpunt dat de informatietechnologie leidt tot bepaalde centrale of decentrale organisatievormen, maar moet vervangen worden door een visie dat automatisering het maken van keuzes impliceert over de soort technologie en de wijze van gebruik. Het gaat daarbij om keuzes die betrekking hebben op de organisatievormen van technologie.

*Kea Tijdens*  
*Universiteit van Amsterdam*

**Michael Gold and Mark Hall, Report on European-level Information and Consultation in Multinational Companies – An Evaluation of Practice, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1992, 134 blz.**

Twijfels over de betekenis van de sociale dimensie voor de Europese eenwording zijn vaak gebaseerd op het gebrek aan voortgang op het gebied van de medezeggenschap. De discussie over een Europese medezeggenschapsregeling, zowel in het algemeen als met betrekking tot multinationale ondernemingen, wordt al bijna 20 jaar gevoerd en heeft geleid tot talrijke ontwerpen en voorstellen, die geen van alle de eindstreep hebben gehaald.

De laatste jaren lijkt de belangstelling voor het thema medezeggenschap in multinationals weer wat toe te nemen. Dit heeft te maken met de op basis van artikel 118B van de Europese Acte geïntroduceerde sociale dialoog, het voorstel van de Europese Commissie uit 1989 inzake een Europees bedrijfsstatuut en de concept-richtlijn

over Europese ondernemingsraden van januari 1991. Bovendien heeft de Noordse Raad in februari 1991 de voorbereiding van een medezeggenschapsregeling voor multinationals aangekondigd. Overigens hadden de OECD in 1976, de ILO in 1977 en de Raad van Europa in 1987 al initiatieven in deze richting ondernomen.

In verband hiermee heeft de Europese Stichting in Dublin onderzoek laten verrichten naar bestaande medezeggenschapsregelingen in Europese multinationals. In dit onderzoek waren 15 ondernemingen betrokken, waaronder twee (Bull en Unilever) met vestigingen in Nederland. In negen multinationals bestonden er formele overeenkomsten over informatie en consultatie van werknemers op Europees niveau. De teksten van deze overeenkomsten zijn in de publikatie opgenomen. De situatie in de resterende zes ondernemingen varieerde van informele uitwisselingen tussen bedrijfsvestigingen tot stagnatie na enkele internationale contacten tussen werknemersvertegenwoordigers.

De studie geeft een kwalitatieve evaluatie van de manier waarop de bestaande overeenkomsten functioneren. Daartoe hebben 35 interviews plaatsgevonden met management, werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers.

Blijkens het onderzoek hebben de ondernemingsinitiatieven, waarvoor vooral de Franse wetgeving uit 1982 model heeft gestaan, invloed gehad op de vormgeving van het recente richtlijnvoorstel. Dat wil overigens niet zeggen, dat hiermee een Europese regeling op dit gebied naderbij zal zijn gekomen. De acties van de multinationals lijken in veel gevallen toch te zijn ingegeven door de wens EG-regelgeving of ambities van de Europese vakbeweging de wind uit de zeilen te nemen.

De waarde van het rapport ligt mijns inziens vooral in het bijeenbrengen van nuttige, helaas wat rommelig geordende, informatie over de ervaringen met de informatie/consultatie-overeenkomsten in de negen multinationals. In de sfeer van de conclusies voegt het niet veel toe aan hetgeen al als bekend verondersteld mag worden. In dat opzicht eindigt het rapport met datgene waar het mee begon, namelijk dat uiteindelijk Europese regelgeving onvermijdelijk zal (moeten) zijn.

*C.J. Vos*

**Eduard Arie Willm Boxman, Contacten en carrière. Een empirisch-theoretisch onderzoek naar de relatie tussen sociale netwerken en arbeidsmarktposities, Thesis Publishers, Amsterdam 1992, 251 blz.**

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen in het arbeidsmarktonderzoek van de laatste jaren is ongetwijfeld het belang dat men is gaan toekennen aan de sociale netwerken van individuen. We kunnen stellen dat de opname van de variabele sociaal (of informeel) netwerk in arbeidsmarktonderzoek ons inzicht heeft doen toemenen in de concrete werking van (segmenten van) de arbeidsmarkt.

In zijn proefschrift onderzoekt Boxman zowel de aanbod- als de vraagzijde en dit is vrij uniek in het netwerkonderzoek. In het ontwikkelde model gaat hij ervan uit dat werkzoekenden twee handelingsalternatieven hebben: ofwel iemand zoekt uitsluitend via formele kanalen ofwel iemand zoekt zowel formeel als informeel. Men gaat ervan uit dat iemand enkel ook informeel gaat zoeken als bij die persoon verwachting bestaat dat dit informeel zoekproces meer opbrengsten genereert in vergelijking met louter formeel zoeken. Zowel de kosten als de baten van dit zoekproces als de verwachtingen van de betrokkene zijn afhankelijk van een aantal factoren. Achtereenvolgens komen de hoeveelheid sociaal kapitaal van de betrokken werkzoekende, de kenmerken van de arbeidsmarkt waarop hij opereert, de kenmerken van de functie waarvoor hij in aanmerking komt en de persoonlijke situatie van de betrokkene aan bod. Deze vier factoren worden nog verder onderverdeeld.

Dezelfde redenering wordt gevolgd door de werkgever. Ook deze heeft twee handelingsalternatieven die afhankelijk zijn van de verwachte kosten en baten en de kans dat deze of gene methode een goede kandidaat oplevert. De geselecteerde beïnvloedende factoren (of condities) zijn hier de kenmerken van het netwerk en de netwerkleden, functiekenmerken, organisatiekenmerken en tenslotte arbeidsmarktkenmerken.

In een volgende stap wordt op zoek gegaan naar een verklaring van de interactie van de zoekprocessen van werkzoekenden en werkgevers. Achtereenvolgens wordt de invloed van sociaal kapitaal en zoekmethode op de bereikte arbeidsmarktpositie van een werkzoekende, de invloed

van de selectiemethode van de werkgever op de uitkomst van het zoekproces en de invloed van de kenmerken van de contactpersoon geanalyseerd.

De drie stappen worden telkens geoperationaliseerd in een indrukwekkend aantal hypothesen. Deze worden in het tweede deel van het proefschrift getoetst. Om de vereiste data te verzamelen is er op geen inspanning gekeken. Naast een onderzoek bij HBO-arbituriënten en werkgevers werden ook data ingezameld bij contactpersonen en arbeidsmarktdeskundigheden. Dit laatste was noodzakelijk om min of meer objectieve informatie te verkrijgen over de inhoud van functies die HBO-arbituriënten uitoefenen. Het zal niemand verwonderen dat men er slechts heel gedeeltelijk in is geslaagd om complete datasets te verzamelen, dat wil zeggen gegevens van zowel werkzoekenden, werkgevers en contactpersonen in die gevallen waar de respondent via een contactpersoon een baan heeft gevonden. Het responspercentage bedraagt hier slechts 20%. Terecht wijst de auteur erop dat moet worden nagedacht op welke wijze in de toekomst een betere medewerking van het veld te verkrijgen is.

Binnen dit bestek op alle hypothesen dieper ingaan is een onmogelijke zaak. Een belangrijke conclusie is in elk geval dat grote netwerken niet altijd leiden tot betere banen. Niet voor het eerst wordt deze klassieke hypothese van de zoekkostentheorie weerlegd. Het zal weinig arbeidsmarktexperts verrassen dat het selectiegedrag van werkgever hier iets tussenzit. In het proefschrift wordt dit onder andere verklaard vanuit de vereisten van de betrokken functie. Bij functies waar een werkgever hoge kosten heeft als hij een niet-geschikte kandidaat aanneemt zullen aanvullende selectieprocedures voorkomen waarbij diepte-informatie wordt verzameld. Hiervoor worden naast psychologische tests ook contactpersonen gebruikt. Deze laatsten kunnen de werkgever informatie verschaffen over betrouwbaarheid, loyaliteit, ambitie en productiviteit van de betrokkene. Op deze manier wordt de onzekerheid van de werkgever gereduceerd. Werkzoekenden die solliciteren op dergelijke functies *en* de beschikking hebben over de juiste contactpersoon, staan hier dus in een voordelige positie. Voor andere soorten functies leveren deze contactpersonen echter niets op. Voor het verkrijgen van de baan maakt het dan geen

verschil als men de beschikking heeft over contactpersonen. Ook organisatiekenmerken blijken een rol te spelen in de wijze van recruterende (cfr. Marsden en Campbell).

Innovatief is het proefschrift ook daar waar zowel de toegang tot als het gebruik van sociale netwerken wordt geanalyseerd. Wie over een groot sociaal netwerk beschikt maakt daar niet noodzakelijk gebruik van. Wie gebruik maakt van een groot sociaal netwerk vindt daarom niet noodzakelijk beter werk. Dit proefschrift bewijst dat de analyse van het zoekgedrag van de werkzoekende, het recruterings- en het selectiegedrag van de werkgever en de eigenlijke matching ons inzicht kan verdiepen in de feitelijke werking van de arbeidsmarkt. We hopen dan ook dat deze aanpak een vervolg zal krijgen.

Zoals weleens meer voorkomt zijn de beleidsimplicaties duidelijk het zwakste deel van dit proefschrift. Zo lezen we 'De woningbouw in bepaalde wijken van dorpen en steden zou bijvoorbeeld zo geordend kunnen worden dat mensen gemakkelijker contacten opdoen die instrumenteel kunnen zijn voor bijvoorbeeld de verspreiding van arbeidsmarktinformatie'. Dit gelooft de auteur toch zelf niet? De verdere beleidsaanbevelingen komen er steeds op neer dat ernaar moet worden gestreefd zoveel mogelijk mensen in staat te stellen netwerken op te bouwen en te onderhouden. Op die manier zouden risicogroepen hun arbeidsmarktpositie kunnen verbeteren. Dit houdt natuurlijk geen steek. Een netwerk opbouwen is een werk van lange adem en kan dus hoogstens als ondersteunende strategie worden gehanteerd. Daarenboven gaat men ervan uit dat het hebben van veel persoonlijke contacten een *wezenlijk* voordeel geeft op de arbeidsmarkt. Dit is niet zo, het gaat om een *relatief* voordeel. Naarmate meer mensen meer persoonlijke en nuttige contacten opdoen wordt het relatieve voordeel steeds kleiner. Het toenemend aantal persoonlijke en nuttige contacten heeft geen enkele invloed op het aantal te begeven arbeidsplaatsen. In het besluit van zijn baanbrekende studie 'Getting a job', waarschuwde Granovetter reeds in 1973 tegen dergelijke conclusies uit netwerkstudies.

Nochtans zijn er wel degelijk beleidsimplicaties te halen uit deze studie. Zo kunnen de openbare arbeidsbureaus mijns inziens wel wat leren uit de feitelijke rol die sociale netwerken spelen in

de allocatie op de arbeidsmarkt. Kortom: uitstekend proefschrift maar de beleidsimplicaties konden beter.

Jan Denys  
Hiva, Leuven

**M. Bos-Boers (1992), Ontwikkelingen in de functiekwaliteit van vrouwelijke en mannelijke afgestudeerden van de Landbouwniversiteit Wageningen. Nederlands Instituut van Landbouwkundig Ingenieurs, Wageningen, 262 blz., f 39,50.**

De beroepsbevolking is in de laatste twintig jaar van samenstelling veranderd. Zo zijn er meer vrouwen actief op de arbeidsmarkt geworden. Ondanks deze kwantitatieve toename van werkende vrouwen zijn de posities die vrouwen en mannen innemen op de arbeidsmarkt niet veranderd. Het is zoals het was: vrouwen verrichten 'vrouwenarbeid', en werken op lagere functieniveaus, mannen verrichten 'männerarbeid' en bevinden zich in de hogere regionen van de arbeidsmarkt.

De ongelijkheid op de arbeidsmarkt is in toenemende mate onderwerp van onderzoek. Marian Bos-Boers deed onderzoek naar de verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke afgestudeerden van de Landbouw Universiteit van Wageningen. In haar studie stond de kwaliteit van hun functies centraal. De vragen hierbij waren: 'Welke verschillen bestaan er in 1988 tussen de vrouwelijke en mannelijke afgestudeerden in hun functiekwaliteit en hoe is de ontwikkeling van deze verschillen tussen 1973 en 1988?' In 1988 bleek de kwaliteit van de functies die vrouwen uitoefenen gemiddeld lager te zijn dan die van de mannen. Dit ondanks een bul van dezelfde universiteit. Tussen 1973 en 1988 bleek de gemiddelde functiekwaliteit van LU-ingenieurs te zijn gedaald. De daling werd met name veroorzaakt door het verlies in functiekwaliteit van de mannelijke afgestudeerden. De functiekwaliteit van de vrouwelijke afgestudeerden steeg in deze periode.

Het verschil in functiekwaliteit tussen vrouwen en mannen in 1988 en het convergerende patroon tussen 1973 en 1988 worden verklaard vanuit verschillende arbeidsmarkttheorieën. De hypothesen, afgeleid van de verschillende theo-



rieën, worden soms wel, soms niet door de data bevestigd. Het resultaat van deze theoretische werkwijze is mager: het blijft onduidelijk waardoor de verschillen worden veroorzaakt en welk mechanisme de ongelijkheid bewerkstelligt. De lezer blijft met lege handen achter: hoe zijn de gevonden verschillen nu te verklaren? Als Bos-Boers een poging had ondernomen tot integratie van verschillende arbeidsmarkttheorieën was er wellicht een antwoord gekomen op deze vraag. Een andere mogelijkheid was een toetsing van één van de theorieën die de laatste jaren zijn ontwikkeld voor het verklaren van de ongelijkheid tussen vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt en waar in toenemende mate aandacht aan verschillen tussen vrouwen onderling wordt besteed. Ook deze mogelijkheid was vanuit theoretisch oogpunt wenselijker geweest.

Loopbaanonderzoek in de vorm zoals uitgevoerd door Bos-Boers kent in het algemeen twee cruciale onderdelen: de operationalisatie van het begrip 'kwaliteit van de functie' en de weging van respondenten die verschillen in sekse, afstudeerjaar en studierichting. Beide problemen worden door Bos-Boers helaas niet op een bevredigende wijze opgelost.

Voor het meten van de 'kwaliteit van de functie' worden vier aspecten van de arbeidssituatie gebruikt: het prestige van de functie, het inkomen, het niveau van de functie en de mate van werkzekerheid. Uit deze vier indicatoren wordt een schaal 'functiekwaliteit' geconstrueerd. De gevolgde werkwijze wordt jammer genoeg op geen enkel onderdeel beargumenteerd, zodat de rationale er achter vaag blijft. Per indicator wordt deels op basis van de mediaanwaarde een tweedeling gemaakt: een hoge indicatorwaarde krijgt de score 2, een lage de score 1. De 'schaal' kent hierdoor zes waarden: 0 (werkzoekenden zonder functie), 4, 5, 6, 7 en 8. Hoe hoger de schaalwaarde, hoe hoger de kwaliteit van de functie. Bij elke statisticus rijzen op dit moment ongetwijfeld de haren ten berge: is het niet om de hoeveelheid variantie die op deze wijze wordt weggegooid dan is het wel om het verder rekenen met deze 'schaal' als ware die van interval-niveau. Waarom geen techniek gekozen voor het vervaardigen van een betrouwbare en gedegen schaal van interval-niveau? Deze vraag blijft met het verder lezen herhaaldelijk knagen.

Problematisch bij dit type onderzoek is ook het verschil in de heterogeniteit tussen de respons

en de populatie van afgestudeerden. Zowel de respondenten van het onderzoek als de totale populatie van afgestudeerden verschillen in afstudeerjaar (van 1950 tot 1988), sekse en studierichting (onder meer landbouwplantenteelt, cultuurtechniek en voeding van de mens). De verschillende studierichtingen variëren in arbeidsmarktwaarde en dus in functiekwaliteit. Tevens daalde de functiekwaliteit tussen 1973 en 1988. Een verschil tussen vrouwen en mannen in functiekwaliteit zou veroorzaakt kunnen worden door dat veel mannen een studierichting hebben gevolgd met een hoge arbeidsmarktwaarde en bij de eerste afstudeerlichting (1950) horen terwijl de vrouwen vrij recentelijk aan 'lage arbeidsmarktwaarde'-studierichting zijn afgestudeerd. Het wegen van de data is dan ook de meeste geëigende methode om uit dit probleem te komen. Hoewel Bos-Boers vermeldt dat de respons, wat betreft afstudeerjaar, niet systematisch afwijkt van de populatie, onderkent ze dat verschillen in studierichting en afstudeerjaar een effect kunnen hebben op het resultaat. Vreemd genoeg weegt ze de data alleen op afstudeerjaar. Verschillen tussen de respondenten in studierichting worden hierbij genegeerd. Ook deze werkwijze wordt niet beargumenteerd en is merkwaardig. Waarom ook niet de data gewogen naar studierichting zodat de resultaten in hogere mate betrouwbaar zijn?

Zowel wat betreft de validiteit als de betrouwbaarheid roept het onderzoek vraagtekens op. Bovendien is het jammer dat er weinig aandacht is besteed aan vrij recente literatuur op het gebied van theorievorming – slechts 11% van de literatuurlijst behelst literatuur van na 1989 – en het terrein van vrouwen in mannenberoepen – 25% van de afgestudeerden van de LUW is immers vrouw.

Het proefschrift van Bos-Boers geeft opnieuw aan dat vrouwen en mannen ongelijke posities innemen op de arbeidsmarkt en dat beleid om deze ongelijkheid te veranderen noodzakelijk blijft. De studie verschaft ons inzicht in de posities van vrouwelijke en mannelijke afgestudeerden van de Landbouwuniversiteit van Wageningen. Duidelijk wordt dat ook in de 'landbouw'-sectoren van de arbeidsmarkt vrouwen en mannen nog geen gelijke posities innemen.

*Karin Sanders*

*Vakgroep Sociologie, Rijksuniversiteit Utrecht*

**Mr. K. Iest, Klachtrecht van de individuele werknemers. Kluwer Deventer 1991, 209 blz., ISBN 90 312 07799, f 62,--**

Deze studie naar klachtrecht onderzoekt door de werkgever of bij CAO vastgestelde procedures van klachtenbehandeling en hun plaats in het arbeidsrecht en de arbeidsverhoudingen.

Het onderwerp raakt de kern van het arbeidsrecht, aangezien systemen van arbeidsrecht (en arbeidsverhoudingen) er op gericht zijn regels en procedures op te zetten om geschillen tussen werkgever en werknemers te voorkomen en/of bij te leggen. Klachtenprocedures zijn te beschouwen als een deel van individuele en collectieve arbeidsovereenkomsten. Waar in bedrijven geen vakbond of OR actief is, zou het belang van dergelijke procedures groter kunnen zijn.

Iest geeft drie redenen aan waarom klachtenprocedures in Nederland niet zijn ontwikkeld:

- de keuze van de overheid om de rechtspraak in arbeidszaken aan zich te houden heeft de sociale partners niet gestimuleerd zelf klachtenprocedures op te zetten. De regering koos ervoor de kantonrechter in arbeidszaken bevoegd te verklaren;

- OR-leden kunnen, bij de begeleiding van individuele werknemers die een klacht willen indienen, pas sinds de jaren tachtig actief optreden;

- vakbonden hebben traditioneel niet veel oog gehad voor het decentraal behartigen van de werknemersbelangen.

In de studie staat de vergelijking Nederland en de VS centraal; overigens worden ook enkele andere Europese landen bekeken. De studie evalueert klachtenprocedures in beide landen aan de hand van zeven waarderingsmaatstaven. De in de VS bestaande klachtenprocedures zijn te verdelen in 'grievance procedures', procedures geregeld bij CAO en 'complaint procedures', die te vinden zijn in veel ondernemingen waar geen CAO van toepassing is. Er bestaan grote verschillen tussen beide procedures. De inhoud van de grievance procedure is meestal gedetailleerd op schrift gesteld en arbitrage vormt een essentieel onderdeel. Er wordt in de praktijk veel van deze rechtsgang gebruik gemaakt. De complaint procedures zijn vaag geformuleerd en vrijblijvend door het ontbreken van arbitrage en bindend advies. Het gebruik ervan wordt ontmoedigd door het ontbreken van vormen van

ontslagbescherming. Van dit laatste is alleen sprake wanneer de rechter concludeert dat er sprake is van wanprestatie of een onrechtmatige daad van de werkgever. Klachtenprocedures buiten de CAO om worden in de VS eenzijdig door de werkgever vastgesteld, terwijl in Nederland de werkgever die los van een CAO een klachtenprocedure tot stand wil brengen, sinds 1979 op grond van de wet de instemming nodig van de ondernemingsraad. De werknemer die van een procedure gebruik maakt, maakt aanspraak op de ontslagbescherming op basis van Burgerlijk Wetboek. Iest onderzocht 110 ondernemings-CAO's van Nederlandse industriële bedrijven in 1988. De meeste klachtenprocedures blijken betrekking te hebben op klachten over functiebeschrijving, -waardering en -indeling. Van deze procedures blijkt in de praktijk veel gebruik te worden gemaakt. Meestal is bepaald, dat de beslissing van vakbondsvertegenwoordigers of van vakbonds- en management-vertegenwoordigers bindend is. CAO-klachtenprocedures die een ruimer toepassingsgebied hebben dan enkel functieclassificatie zwijgen voor het merendeel over inhoud en strekking van de beslissingen die kunnen worden genomen. Aan de werkgever wordt de vrijheid gelaten eenzijdig te beslissen. De behandeling van ontslagzaken wordt bij voorbaat overgelaten aan de bevoegde instantie buiten de onderneming. Voor buiten de CAO om geregelde procedures baseert Iest zich op onderzoek van de LTD naar arbeidsreglementen (1988). In een kwart van deze reglementen is een (vrijblijvende) klachtenprocedure vervat. Iest concludeert op basis van deze vergelijking van arbeidsrecht en arbeidsverhoudingen, dat achter gelijknamige rechtsinstututen onvergelykbare functies kunnen schuilgaan. Amerikaanse grievance procedures hebben functies die in Nederland niet door klachtenprocedures kunnen worden overgenomen; deze worden al door andere instututen vervuld. Op het bieden van ontslagbescherming ziet in Nederland immers de rechtspraak toe en voor het bieden van medezeggenschap zorgt hier met name de wetgever. Toch slaagt Iest er in een aantal ideeën en aanbevelingen te ontlenuen aan een dergelijke vergelijking. Deze interessante en goed geschreven studie verdient een breed publiek.

*Bert van Hees*  
*SISWO, Amsterdam*

**Korte boekenberichten/binnengekomen boeken**

**A.T.J.M. Jacobs e.a., Arbeid en discriminatie**, Deventer, Uitgeverij Kluwer, 1992, f 81,-, ISBN 90 3120 851 5

In de Sociaal- en Arbeidsrechterlijke reeks is Kluwer nu met een reader gekomen waarin discriminatie op grond van ras, levens- of politieke overtuiging en seksuele geaardheid centraal staan.

**E. Lutjens & B. Wessels, Aanvullend pensioen**, Deventer, Uitgeverij Kluwer, 1992, f 37,-, ISBN 90 3120 7446

Dit boek geeft een praktische behandeling van de civiel- en sociaalverzekeringsrechtelijke aspecten van aanvullend pensioen.

**Arbeidsvoorziening, Beleidsplan 1992-1996**, Rijswijk, Centraal Bureau Arbeidsvoorziening, 1992, 24 blz.

Deze publikatie bevat het landelijk meerjarenbeleidsplan van de Arbeidsvoorziening.

**J.G.F. Merens & J. Veenman, Succes en falen bij allochtonen**, Leiden, SDU-DOP, OSA-Werkdocument V40, 1992, 105 blz., f 26,-, ISBN 90 346 27918

In dit OSA-rapport staat de achterstand van allochtonen ten opzichte van autochtonen centraal. Daarbij komt ook de effectiviteit van integratie aan de orde.

**J. Pool e.a., Beheersing personeelsverloop in de intramurale gezondheidszorg**, Leiden, SDU-DOP, OSA-Werkdocument W99, 1992, 129 blz., f 30,-, ISBN 90 346 28191

De omvang en de oorzaken van het hoge verloop in zieken- en verpleeghuizen staat centraal in dit onderzoek. Daarbij is ook gekeken naar de aantrekkelijkheid voor jongeren van de gezondheidszorg als werkgever.

**I. Bastiaens, Regelgeving rond oudere vrouwen en arbeid**, Wetenschapswinkel RU Leiden, 1991, 62 blz., f 15,-

In dit rapport is onderzocht welke leeftijdsgrenzen in wetten en andere regelgeving oudere vrouwen beletten tot deelname aan betaalde arbeid en welke argumenten worden aangevoerd om leeftijdsgrenzen te hanteren.

**M. de Been en M. Pluyter, De gezinsverzorging uitgerekt**, Amsterdam, Rooie Vrouwen in de PvdA (giro 349700, PvdA brochures, A'dam), f 15,-

De alphahulpverlening is in dit onderzoek geanalyseerd vanuit het overheidsbeleid, het

instellingsbeleid en de ervaringen van werknemers.

**H. Zuidema, Frustrerende boodschappen**, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1992, f 34,95, 139 blz., ISBN 90 2647 1722 9

Dit boek bevat praktische handvatten voor het zo goed mogelijk overbrengen van pijnlijke mededelingen, bijvoorbeeld in verband met overplaatsing of slecht functioneren van werknemers.

**H.M. Krijnen-Hartgerink e.a., Begeleiden met beleid**, Groningen, Wolters-Noordhoff, 1992, f 24,-, 109 blz., ISBN 90 01 50864 2

Individuele trajectbegeleiding van voorzitters van Regionale Besturen van Arbeidsvoorziening wordt aan de hand van praktijkvoorbeelden geschetst in deze geheel herziene tweede druk. **COB/SER, Automatiseren in de detailhandel: een zaak van mensen, deel 1 en deel 2**, Den Haag, Sociaal Economische Raad (070-34995-05), 1992, ISBN 90 6587 481 1, f 18,-, 70 blz. (deel 1); ISBN 90 6587 481 X, f 25,-, 140 blz. (deel 2)

De detailhandel heeft een lage automatiseringsgraad. Om gevolgen voor het personeelsbeleid, personeelsvoorziening en opleidingsbeleid in een vroegtijdig stadium van automatisering in kaart te brengen, is deze studie door COB/SER geïnitieerd.

**J. Pool e.a., Werken aan preventie**, Amsterdam, Hugo Sinzheimer Instituut UvA (020-5253560/-3400), 1992, f 15,-

Onderzocht is welke effecten preventieve maatregelen tegen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid bij de overheid en bij uitvoeringsorganen hebben. Eén van die maatregelen is dat het ziekteverzuim in de eerste zes weken voor rekening van de werkgever komt.

**R.H. Bilderbeek e.a., Procesgericht produceren, vernieuwing in organisaties, functies en kwalificaties**, Den Haag, Sociaal Economische Raad (070-3499505), 1992, ISBN 90 6587 464 X, 108 blz.

In dit rapport wordt een inzicht gegeven in de huidige situatie, de trends en de ontwikkelingen in de procesindustrie, waarbij het accent wordt gelegd op de ontwikkelingen van en kwalificaties voor de kernfuncties: procesoperator, onderhoudsmonteur en kwaliteitszorgfunctionaris.