

Boekbesprekingen

Wout Buitelaar, Jan Peter van den Toren, m.m.v. Pieter van der Meché (2002), *DSM, Portret van een Maaslandse reus*, Amsterdam, Mets & Schilt, ISBN 90-5330-338-3, 144 blz. (€ 15)

In mei 2002 bestond DSM 100 jaar. Voor de OR van DSM Limburg bv en de vijf vakbonden bij DSM aanleiding om aan een team van onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam de opdracht te geven tot een project 'Eye-opener'. Centraal in dit project staat de vraag: waar gaat het in de komende jaren naar toe met de werkgelegenheid bij DSM Limburg? Of meer specifiek: hoe kan de medezeggenschap bij DSM beter zicht krijgen op de turbulente bedrijfsontwikkelingen van de laatste jaren en daarop een passende reactie geven?

Om een antwoord op deze vragen te geven, wordt er heel wat uit de kast gehaald, zeker wat betreft de materiaalverzameling. Er is gebruikgemaakt van twee werkdOCUMENTEN van de hand van de auteurs, een tiental deelstudies van studenten sociologie, economie en scheikunde van de Universiteit van Amsterdam, aanvullende analyses en literatuurstudie, 65 interviews en twee enquêtes onder in totaal 200 personeelsleden. Het eindresultaat is een compacte, degelijk onderbouwde publicatie in de vorm van een 'bedrijfsdoorlichting' waarbij niet zozeer het verleden, maar vooral de 'toekomstige geschiedenis' van DSM Limburg bv de aandacht krijgt. De thema's in het boek zijn strategie en markt (hoofdstuk 2), organisatie en personeel (hoofdstuk 3), arbeidsverhoudingen en medezeggenschap (hoofdstuk 4) en toekomstscenario's (hoofdstuk 5).

Wat de bedrijfsstrategie betreft, begint de geschiedenis eigenlijk pas echt in 1989 met de verzelfstandiging en beursgang van DSM Lim-

burg bv. Vanaf dat jaar volgen de ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op. Strategische veranderingen als diversificatie en expansie, herstructurering en sanering, allianties, acquisities en joint ventures buitelen als het ware over elkaar heen. Desinvesteringen in de vorm van verkoop van bedrijfsonderdelen begeleiden de transformatie van bulk- naar fijnchemie. Om te kunnen uitgroeien tot een *global player* worden concernmeerjarenplannen (met tal van deelprogramma's) vastgesteld. In betrekkelijk korte tijd ontwikkelt DSM zich tot een 'gewone' multinational, waarbij in 1999-2000 de omzet van DSM op alleen al de AEX 51% groter is dan de totale afzet van het concern, in 2000 45% van de aandelen in Nederlandse en 22% in Noord-Amerikaanse handen is, terwijl begin 2002 DSM wereldwijd zo'n 22.000 werknemers in 200 vestigingen telt, waarvan de helft werkzaam in Nederland. Al deze ontwikkelingen hebben ingrijpende gevolgen, niet alleen voor de structuur van het concern, maar ook voor de organisatie van de research, de inrichting van werkprocessen, de inhoud van het werk. Veelzeggend is de waarneming dat een werknemer van 45 jaar al twintig jaar bezig is met veranderen, dat wil zeggen dat hij 'al vijf keer met het bedrijf is meeveranderd'. Over *employability* gesproken!

Bij de behandeling van het thema 'arbeidsverhoudingen en medezeggenschap' komt wat meer DSM-verleden om de hoek kijken. Dit heeft te maken met het feit dat de basis voor de huidige overlegstructuur al in 1945 is gelegd in de vorm van het Mijnstatuut, de eerste wettelijke regeling van de naoorlogse medezeggenschap in Nederland. Sindsdien is bij DSM Limburg een omvangrijke overlegarchitectuur opgebouwd, bestaande uit drie OR-commissies

(Arbo en Milieu, Sociale Aangelegenheden, Strategie en Investerings), twaalf Raden van Overleg, 500 Eenheidsvertrouwensmedewerkers en het georganiseerd overleg tussen vakbonden en DSM in de Commissie Extern Overleg DSM Limburg bv. Bovendien is er sinds 1998 een Begeleidingscommissie Europees Overleg, een eigen invulling van de Europese Ondernemingsraad. Vanwege de specifieke medezeggenschapskenmerken bij DSM is er sprake van een 'Maaslandse aftakking' van het poldermodel. Vandaar de aanduiding 'Maaslandse reus' in de ondertitel van het boek. Een rode draad in het boek is de vraag of dit Maaslandse model wel is opgewassen tegen de turbulente ontwikkelingen: zijn de personeelsvertegenwoordigers in staat om te participeren in de strategische besluitvorming?

Duidelijk is dat hier problemen bestaan. Eerst nadat de integrale strategische besluitvorming voor het gehele concern heeft plaatsgevonden wordt de OR over afzonderlijke projecten om advies gevraagd. De auteurs signaleren dat de contouren van een strategische medezeggenschap, waarbij eerder en structureel invloed wordt uitgeoefend, zich inmiddels beginnen af te tekenen.

Ten slotte de toekomst van DSM Limburg bv. Deze wordt verkend aan de hand van drie scenario's voor de periode 2002-2012, te weten 'optimalisering' (procesinnovatie in een breed, zelfstandig concern), 'concentratie' (verdere specialisatie op de Limburgse site) en 'overname' (door een grote chemische multinational). In alle scenario's zijn de gevolgen ingrijpend, zowel voor de continuïteit, de kwantiteit en de kwaliteit van de werkgelegenheid, als het overlegstelsel. Transformatie van het Maaslandse model is dan onvermijdelijk: "nieuwe institutionele arrangementen om in besluiten of besluitvormingsprocessen verbeteringen en/of aanvullingen aan te brengen zijn nodig om ervoor te zorgen dat het organiseren van bovenaf en van onderop complementaire en synergetische organisatievormen worden in het DSM-kennisbedrijf van de toekomst" (blz. 132).

Tot zover een verkorte weergave van de inhoud van het boek. Naar mijn mening wordt daarin op overtuigende wijze beschreven hoe binnen het concern als gevolg van ingrijpende struc-

tuur- en productiewijzigingen, via veranderingen in de kennisstructuur, beïnvloeding van strategische besluitvorming is veranderd en verder zal (moeten) veranderen. In feite is er een voortdurende spanning tussen *top down*-strategie en *bottom up*-medezeggenschap. In dit opzicht wijkt de situatie binnen DSM overigens niet af van geregistreerde ontwikkelingen binnen andere multinationals. In hoeverre de 'Maaslandse reus' daarbij ook 'Maaslands' kan blijven, blijft een open vraag. De auteurs maken bijvoorbeeld slechts terloops melding van een voor het voortbestaan van het overlegmodel belangrijke factor, namelijk de toenemende betekenis van de aandeelhouderswaarde (blz. 30), zij het dat zij wel aangeven dat het omgaan met beursgevoelige informatie op gespannen voet staat met de transparantie van informatie. Om het cliché maar weer te gebruiken: voorspellen blijft moeilijk, vooral als het om de toekomst gaat. En bovendien: in het boek staat (uiteraard) DSM Limburg bv, de plaats waar het allemaal is begonnen, centraal. Er wordt niet of nauwelijks aandacht besteed aan andere concernonderdelen in binnen- en buitenland, zodat we helaas geen zicht hebben op de kans dat straks een DSM-werknemer in Linz, Gelsenkirchen of Shanghai uitroept 'Ook ik ben een Maaslander!'. Voor zo'n eye-opener is helaas geen scenario geschreven.

Kees Vos

Redactielid van het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken

I.L.D. Houtman, P.G.W. Smulders en D.J. Klein (red.) (2001), *Trends in Arbeid 2002, Alphen aan den Rijn, Kluwer/TNO Arbeid*, ISBN 90 14 08207 X, 299 blz. (€ 34,94)

Als derde in een serie (eerder verschenen 'Trends in arbeid en gezondheid 1996' en 'Trends in arbeid 1999') voldoet dit trendboek aan de verwachtingen die je op grond van de voorgaande edities kunt hebben. Vanuit de doelstelling om de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit van de arbeid in brede zin weer te geven, beslaat dit boek het hele spectrum van trends op het gebied van arbeid en geeft het een beeld van samenhangende aspecten als arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Als zodanig geeft dit boek een mooi

overzicht van de huidige stand van zaken op deze gebieden.

In de tien hoofdstukken kunnen vijf thema's worden onderscheiden, waardoor de onderlinge samenhang van de onderwerpen goed tot zijn recht komt. Het eerste thema is trends in kwaliteit van de arbeid. Hieronder kan de aandacht voor werkdruk, (emotionele) belasting, de risico-sectoren onderwijs en zorg, en de combinatie van betaald werk en huishoudelijke activiteiten worden geschaard. Onder het tweede thema vallen de 'motoren' achter de kwaliteit van de arbeid. Centraal hierin staat de invloed van economie en technologie op kwaliteit van de arbeid. Het derde thema beslaat de effecten van werk op gezondheid, verzuim en WAO-intrede, met speciale aandacht voor actuele trends omtrent rsi, burn-out en de groeiende WAO-instroom. Thema vier gaat over Arbo-, personeels- en verzuimbeleid in Nederland waaronder de verschillende trends op deze gebieden, zoals verschillen tussen de markt- en overheidssector, de rol van Arbodiensten en de aanpak van arbeidsongeschiktheid kunnen worden geschaard. Ten slotte kunnen als vijfde thema enkele kennislacunes worden onderscheiden. Het betreft met name een gebrek aan kennis omtrent blootstelling aan chemische stoffen en biologische agentia, de mentale en emotionele eisen die werk stelt, en de aanpak van psychische arbeidsongeschiktheid.

Roel Schouteten
Nijmegen School of Management

Marcel Creemers (2002), *Van productiviteit naar transactiviteit. Acht memo's voor de economie*, Utrecht, Lemma, 142 pagina's, ISBN 90 5931 027 6 (€ 13,50)

Marcel Creemers is zelfstandig *e-business consultant* en hoogleraar aan de VU en Nyenrode. Ook staat op de achterflap van deze pocket te lezen dat hij medeoprichter is van het Amsterdamse centrum voor *e-business* onderzoek Vuture.net. Mocht dit samen met de titel de indruk wekken dat we hier te maken hebben met een Nederlandse variant van de zoveelste internetgoeroe of met een werkje van het niveau 'managementlektuur, vooral verkocht op luchthavens', dan heeft men het mis. Creemers is erin geslaagd een aantal kritische notities

over *e-business* te bundelen met meer samenhang en diepgang dan de titel doet vermoeden.

De notities zijn in eerste instantie beschouwend van aard, zonder dat de verleidelijke, normatieve, *how-to-be-succesful*-beweringen voorop staan. Creemers constateert dat met de spectaculaire groei van het internet er een fundamentele omslag in het denken van organisaties is ontstaan. Dat uit zich in het 'on line denken' en het optimaliseren van transacties door internettechnologie. Zowel nieuwe als oude ondernemingen verschillen sterk in 'de kunst van het elektronisch verkopen', zoals uit de vele voorbeelden blijkt. Oude ondernemingen dreigen de boot te missen doordat zij veel moeite hebben met het omschakelen vanuit hun oude logistieke bedrijfsconcept, nieuwe ondernemingen gaan als eerste de boot in omdat zij naïeve en risicovolle strategieën hanterden. Creemers betoogt dat 'transactiviteit' – de efficiëntie en effectiviteit van transacties tussen personen en bedrijven onderling – even belangrijk voor de ontwikkeling van de economie zal worden als productiviteit dat was in de vorige eeuw.

Het mooie van het betoog is wel dat de recente trends en voorbeelden van de onstuimige *e-business*-wereld gerelateerd worden aan 'gevestigde' economische en bedrijfskundige concepten en theorieën. Er wordt teruggegrepen en voortgebouwd op Petty, Smith, Krugman, Williamson, Hammer & Champy, Moss Kanter. Zo worden niet alleen veranderingen in de informatiehuishouding van organisaties, maar wordt ook, op macroniveau, het ontstaan van elektronische markten, de informatie-industrie en de juridische aspecten van informatie(overdracht) in evolutionair perspectief geplaatst. Dat helpt in ieder geval om de opkomst en (gedeeltelijke) ondergang van het zaken doen met en door internet beter te begrijpen. Creemers is er tevens in geslaagd het elektronische zaken doen te zien als een nieuw beproevingsterrein van bestaande wetenschap én daarnaast dit terrein aan te grijpen voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën over de samenhang tussen transactie, informatie en productiviteit op het niveau van organisaties en markten.

Ronald Batenburg
Universiteit Utrecht
Instituut voor Informatica en
Informatiekunde

Binnengekomen

Kea Tijdens en Bram Steijn (2002), *Competenties van Werknemers in de Informatiemaatschappij*, Amsterdam, AIAS Research Report 02/11

Het computergebruik onder werknemers is hoog in Nederland. In 2002 zegt 89% geautomatiseerde apparatuur te gebruiken bij het werk. In 1994 was dit nog maar 71%. Er zijn daarbij vrijwel geen verschillen tussen mannen en vrouwen. Het computergebruik is ook intensief: 43% van de computergebruikers werkt meer dan 75% van de werktijd met de apparatuur. Naarmate werknemers de apparatuur intensiever gebruiken, doen hun collega's dit ook meer. Werknemers zijn tevreden met de apparatuur en vinden het gemakkelijk te bedienen. De inspraak bij de aanschaf van de apparatuur is evenwel zeer gering geweest.

Dit zijn enkele bevindingen uit een onderzoek dat is gebaseerd op een representatieve steekproef onder 938 werknemers. Er zijn schalen geconstrueerd om de huiver van werknemers jegens ICT-ontwikkelingen en de mate waarin de arbeid geautomatiseerd of geïnformatiseerd is, te meten. In drie analyses zijn ICT-gebruik, huiver voor ICT en ICT-competenties onderzocht. Daarvoor is een model ontwikkeld waarin drie clusters verklarende factoren van belang zijn: persoonskenmerken, functiekenmerken en organisatie/HRM-kenmerken. ICT-gebruik is hoger bij werknemers met meer opleiding, een leidinggevende functie, een hoge werkdruk of een professioneel productieconcept. Huiver jegens ICT komt vaker voor bij ouderen en vrouwen en juist minder vaak bij werknemers die een groot deel van hun werktijd met ICT werken. Verder spelen organisatiekenmerken een relatief belangrijke rol: een geïnformatiseerd ICT-gebruik leidt tot een significant lagere huiver. Een grotere huiver gaat in sterke mate samen met een lagere apparatuur- en programmabeheersing en een geringere bereidheid om verdere ICT-competenties op te doen. Ten slotte blijkt dat werknemers die vinden dat hun capaciteiten onderbenut worden, bereid zijn om meer competenties op te doen.

Het onderzoek is door NWO gesubsidieerd in het kader van het programma 'De Maat-

schappij en de elektronische snelweg'. De resultaten zijn in juni 2002 verschenen als AIAS Research Report 02/11 *Competenties van Werknemers in de Informatiemaatschappij*, een survey over ICT-gebruik, geschreven door Kea Tijdens (AIAS) en Bram Steijn (EUR). Het rapport is te downloaden op www.uva-aias.net/files/aias/RR11.pdf of tegen kostprijs te bestellen bij aias@fee.uva.nl

Dissertaties

Debora Moolenaar (2002), The Dutch market for agency work, Proefschrift Universiteit Amsterdam, 177 blz. (in eigen beheer uitgegeven)

Thomas Gautschi (2002). Trust and exchange. Effects of temporal embeddedness and network embeddedness on providing and dividing a surplus, Proefschrift Universiteit Utrecht, 242 blz. (in eigen beheer uitgegeven)

Gerrit Rooks (2002), Contract en conflict. Strategisch management van inkooprelaties, Proefschrift Universiteit Utrecht, 174 blz. (in eigen beheer uitgegeven)

Boeken en rapporten

Ronald Batenburg, Tanja van der Lippe en Erik de Gier (Red.) (2002), Met het oog op de toekomst van de arbeid, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, SISWO/Instituut voor Maatschappijwetenschappen en Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, ISBN 90 5901 099 X, 222 blz.

Marcel Creemers (2002), Van productiviteit naar transactiviteit. Acht memo's voor de economie, Utrecht: Lemma, ISBN 90 5931 027 6, 142 blz., € 13,50.

Wout Buitelaar (Red.) (2002), DSM. Portret van een Nederlandse reus, Amsterdam: Mets en Schilt, ISBN 90 5330 338 3, 146 blz., € 15.

Reinoud van den Berkhof (2002), Bedrijfsmaatschappelijk werk. Gids voor bedrijfsmaatschappelijke werkers en human resource managers, Assen: Van Gorcum, ISBN 90 232 3789 7, 122 blz., € 15.