

De arbeidsorganisatie: een nieuwe dimensie voor cao-beleid

C. Korevaar

Onder druk van de markt zijn ondernemingsvormen ontstaan die een zware last leggen op de schouders van werknemers. Wil men het proces van toenemend ziekteverzuim en arbeidsuitstoot tegengaan dan moet in het arbeidsvoorwaarden-beleid een passend antwoord op deze ontwikkeling worden gevonden. Het cao-beleid zal zich daarom meer met de kwaliteit van de arbeid moeten bezighouden. De afdeling personeelszaken moet haar blik verbreden naar de zwakkeren in de onderneming en de overheid dient verbeterde werkomstandigheden te garanderen met aanvullende regelgeving.

Er is brede overeenstemming over de noodzaak om de arbeidsongeschiktheid en het ziekteverzuim in Nederland terug te dringen. Van verschillende kanten is gewezen op de nadelige gevolgen van de hoge premiedruk voor het concurrentievermogen van de Nederlandse economie. Ook staat de inkomensontwikkeling van werknemers te veel onder druk door de hoge premielasten. Verdere bezuinigingen op uitkeringen zijn echter om sociale redenen niet aanvaardbaar. Bovendien is het maar de vraag of dit tot grotere vitaliteit van de ondernemingen zal leiden.

Het werk in fabrieken en op kantoren verandert de laatste jaren snel en aangenomen mag worden dat het tempo van de veranderingen verder omhoog gaat. Er moet rekening worden gehouden met nieuwe beroepsrisico's die zich opstapelen boven de reeds bekende. Het scheppen van financiële voorzieningen buiten de onderneming is geen afdoende strategie om alle mensen die niet goed functioneren, op te vangen. Het kan financieel niet, maar het is ook niet menselijk.

Het 'WAO-beleid' dient daarom binnen de arbeidsorganisatie te beginnen en waar mogelijk zelfs tot de onderneming beperkt te blijven. Dit brengt mij op de volgende definitie van arbeidsongeschiktheid: 'iemand is arbeidsongeschikt als hij/zij geen deel meer kan uitmaken van een arbeidsorganisatie'. Daarmee blijft het kostenaspect bestaan, want het kan gebeuren dat een gehandicapte werknemer weliswaar gehandhaafd wordt binnen de onderneming, maar toch onvoldoende verdien capaciteit heeft. Ook moet ergens bepaald worden, of een werknemer nog deel kan uitmaken van een arbeidsorganisatie en welke aanpassingen eventueel nodig zijn. Aan mijn benadering ligt de overtuiging ten grondslag, dat de arbeidsorganisatie zelf geen vaststaand model heeft, maar corrigeerbaar is. Corrigerend optreden in het arbeidsproces is een noodzaak voor de jaren negentig. De vraag is vervolgens: wat zijn de geschikte instrumenten?

Veranderende arbeidsorganisatie

Volgens Bolwijn en Kumpe ontwikkelt de arbeidsorganisatie zich tot op zekere hoogte naar analogie van de markt (figuur 1)¹. Een vier-stappenmodel kan dat duidelijk maken.

- de *efficiënte onderneming* is op massaproductie georiënteerd en heeft gewoonlijk nog de vorm van een Tayloristische arbeidsorganisatie;
- de *kwalitatieve onderneming* heeft haar oorsprong in de jaren zeventig. We zien de zorg voor kwaliteit toenemen; werkoverleg, arbeidsparticipatie en bedrijfsdemocratie zijn in opkomst. De verdeling van taken en bevoegdheden, in de vorm van werkstructurering, staat ter discussie;
- de *flexibele onderneming* doet van zich spreken door beperkte voorraadvooring, verkorting van doorlooptijden, snelle omschakeling van machines. Maar nog flexibeler dan het productieapparaat blijken de werknemers te zijn. Flexibilisering van de werktaak en de werktijd wordt aanbevolen, maar de externe flexibilisering (tijdelijke contracten, uitzendkrachten, oproepkrachten) greep in de jaren tachtig veel sneller om zich heen. Men kan zich zelfs de vraag stellen, of de flexibele onderneming wel op een hogere trede hoort te staan dan de kwalitatieve;
- de *innovatieve onderneming* is een toekomstbeeld en daardoor wat vager dan de andere prototypen. Inmiddels is sprake van een goed geïnformeerde, 'verwende' koper en een sterk geïnternationaliseerde markt. Het komt er op aan steeds nieuwe produkten in ontwikkeling te nemen en deze snel op de markt te brengen. Dit levert een arbeidsorganisatie op waarin ontwikkelen, produceren en verkopen dicht bij elkaar liggen.

* De auteur is beleidsmedewerker bij de Industriebond FNV.

1. P.T. Bolwijn en T. Kumpe, *Marktgericht ondernemen, management van continuïteit en vernieuwing*, 1991.

Het model laat zien dat er weliswaar steeds nieuwe eisen aan de arbeidsorganisatie worden gesteld, maar dat oude eisen gehandhaafd blijven. Een flexibele organisatie moet ook kwaliteit leveren en efficiënt zijn. Bovendien is niet iedere arbeidsorganisatie tot de hoogste traprede ontwikkeld: kwalitatieve, flexibele, efficiënte bedrijven of bedrijfsonderdelen bestaan naast elkaar.

Veranderende arbeidsomstandigheden

Probleem is dat de 'flexibele onderneming' nog niet beantwoord is met een aansprekende strategie op het terrein van de arbeidskwaliteit. Er zijn verschillende flexibiliseringsstrategieën en er zijn ook verschillende gevolgen voor werknemers. De 'externe flexibilisering' (tijdelijk werk, uitzendwerk, oproepwerk, en dergelijke) heeft de bestaanszekerheid van een grote groep werknemers doen afnemen. Onder de tijdelijke krachten bevindt zich een harde kern, die van de ene tijdelijke baan in de andere terecht komt. Deze groep balanceert tussen de arbeidsmarkt en de onderneming en wakkert de onzekerheid aan bij collega's die wel een vaste baan hebben, maar in hun werk moeilijk mee kunnen. Uit onderzoek van de OSA blijkt dat 40% van de werknemers die van baan veranderen, (het bereiken van een grotere) 'baanzekerheid' noemen als motief voor de verandering². Wat voor de één, in de jaren tachtig, flexibiliteit werd, werd voor de ander bestaansonzekerheid.

Maar ook in ondernemingen die een andere flexibiliseringsstrategie hebben gekozen doen zich typerende problemen voor. In de eerste plaats neemt de tijdsdruk toe. Het produkt mag niet te lang onderweg zijn door de fabriek. Dat betekent afwijkende en onvoorspelbare werktijden. Transportwerkzaamheden en produktievoorbereiding worden verplaatst naar de nacht. Machinestoring wordt op afroep verricht. In weer andere situaties verdwijnen de noodzakelijke rustmomenten (pauzes).

In de tweede plaats neemt de onderlinge afhankelijkheid toe. In de jaren tachtig is veel geïnvesteerd in verbetering van het logistieke proces. Inkoop van materialen en produktietechnologie zijn beter op elkaar afgestemd. Het is voorstelbaar dat de 'regelcapaciteit' van de werknemer in een moderne fabriek vergroot is, maar vaak doet zich het omgekeerde voor. In het afgelopen decennium is namelijk het uitbesteden van werkzaamheden aan derden (toeleveranciers) steeds belangrijker geworden. Daardoor is niet alleen sprake van afstemming binnen de onderneming, maar veel meer nog binnen de keten van toeleveranciers. Ergo: voor veel werknemers cumuleert tijdsdruk met afhankelijkheid.

In de derde plaats doen zich aanpassingsverschijnselen voor in bedrijven, waar wel een herstructurering van taken en bevoegdheden op gang gekomen is. Een deel van de werknemers voelt zich uitgedaagd om de vernieuwingen positief tegemoet te treden, terwijl anderen liever vasthouden aan de oude taken. Onzekerheid speelt hierbij een rol. Deze wordt gevoed door de snelle veranderingen op technologisch gebied, de nieuwe en hoge eisen die aan samenwerking worden gesteld, de onzekerheid over het behoud van de arbeidsplaats en de soms hoge eisen die gesteld worden aan de scholing van de werknemer.

Ook hier is een samenhang met tijdsdruk. Werknemers in moderne bedrijven moeten het productieproces beheersen, zelf de kwaliteit controleren, overleg voeren over verbetering, scholing volgen. Daarbij dragen ze uiteraard meer verantwoordelijkheid voor het proces, maar ook voor elkaar. Voor sommige werknemers is dit een enorme verbetering ten opzichte van de Tayloristische fabriek; voor anderen is de druk te groot.

Op ledenvergaderingen van vakbonden wordt steeds nadrukkelijker gewag gemaakt van toeneemende 'werkdruk'. Werkdruk is niet altijd hetzelfde als 'tijdsdruk' of 'tekort aan personeel'. Werkdruk is het ervaren van permanente tijdsdruk, gepaard gaande met belemmering of onzekerheid in de functieuitoefening. Werkdruk past bij de flexibele en bij de innovatieve onderneming en als er niets gedaan wordt valt het ergste te vrezen met betrekking tot de arbeidsorganisatie van de toekomst.

Vrij naar Bolwijn en Kumpe brengt me dit op een strategisch model met betrekking tot verbetering van de arbeidskwaliteit en de arbeidsorganisatie, zoals weergegeven in figuur 1.

De werkdruk genererende arbeidsorganisatie is de bevestiging van het beeld dat we al kennen uit de WAO-cijfers. Juist de opstapeling van de fysieke handicaps en mentale klachten ('stress') zorgt de laatste jaren voor de doorgaande groei van de arbeidsongeschiktheid.

Arbidsomstandigheden en cao-beleid

Arbidsomstandighedenbeleid is in Nederland voor een belangrijk deel neergelegd in wetgeving (de Arbo-wet). Deze regelgeving is grotendeels gebaseerd op overleg op ondernemingsniveau, zij het dat de overheid soms ook rechtstreeks intervenueert door middel van uitvoeringsbesluiten en via de Arbidsinspectie. Om een aantal redenen kan de vakbeweging het Arbo-beleid niet alleen maar aan de overheid overlaten:

- interventies komen te traag, spelen onvoldoende in op nieuwe gevaren, laat staan op specifieke situaties. Gevaarlijke stoffen en technische procédés worden ingevoerd in een tempo dat niet bijgehouden wordt door de regelgeving. Procedurele regelgeving (commissies instellen, jaarplannen maken) is daar niet tegen opgewassen. Gevaren op het werk moeten sneller aangepakt worden. Demonstratieve en publicitaire actie kan daarbij niet gemist worden. Actiegroepen en belangenorganisaties kunnen hierin een nuttige, signalerende rol vervullen;
- de (progressieve) wetgeving vindt haar oorsprong in de 'kwalitatieve onderneming'. Daarna heeft de wetgever een terugtrekkende beweging gemaakt. Het antwoord op de flexibilisering is veel te laat gekomen of het is er nog steeds niet. Dit roept de vraag op of het bestaande instrumentarium ook in de toekomst wel in staat zal zijn om de marktontwikkelingen bij te houden;
- cao-beleid is wel in staat om de marktontwikkelingen bij te houden, want cao-onderhandelingen zijn onderhandelingen onder marktomstandigheden. Het cao-beleid is echter onvoldoende ge-

2. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, *Trendrapport aanbod van arbeid 1991*.

oriënterd op de kwaliteit van de arbeid. Een veel beter samenspel tussen overheidsbeleid en onderhandelen moet mogelijk zijn. Het is onthullend om te zien, dat de overheid wel aanwijzingen geeft in het vlak van 'arbeidsvoorwaardelijke prikkels' om het ziekteverzuim te beïnvloeden, maar geen aanwijzingen geeft om inhoudelijke afspraken over arbeid en gezondheid te maken.

Volgens de Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bevatten cao's in toenemende mate afspraken over de arbeidsomstandigheden³. Goede voorbeelden zijn de grafische cao (inrichting van de werkplek, automatisering) en de cao van de bouw (zware materialen, voorzieningen op het werk, gevaarlijke stoffen). Opvallend is dat er maar weinig cao-afspraken te vinden zijn, die rechtstreeks de inhoud van het werk raken. Ze zijn er wel, maar hebben een wat algemeen of voorwaardenscheppend karakter (opleidingsbeleid, inkomensbeleid). Directe afspraken over flexibele arbeidsrelaties zijn er weer wel in cao's, maar deze zijn nog weinig ver gaand⁴. In het cao-jaar 1990/91 zijn in veel cao's afspraken gemaakt over verzuimbegeleiding en herplaatsing van arbeidsongeschikten. Van de dit jaar afgesloten cao's in de industrie bevat maar liefst 75% enigerlei afspraak over arbeid en gezondheid. De Industriebond FNV wil in de af te sluiten cao's normen vastleggen, waaraan arbeidsplaatsen in de jaren negentig moeten voldoen. Daarbij wordt zowel aan de fysieke condities van de werkplek als aan de organisatorische condities gedacht. Daarbij valt te denken aan het terugdringen van kort-cyclische arbeid, nacht arbeid en 'consignatie' (oproepdiensten); garanderen van vrije tijd, rustmomenten en werkpauses; betere afstemming van opleidingsuren, werkoverleg en kwaliteitskringen⁵.

Personeelsbeleid

Verandering van de werkinhoud alleen zal niet voldoende zijn om de uitstoot uit het arbeidsproces weer in de hand te krijgen. Een bijzondere inspanning mag ook worden verwacht van het personeelsbeleid in de onderneming. Bij een gegeven verzuimen invaliditeitspatroon kan de afdeling PZ op vier momenten ingrijpen. In de eerste plaats valt te denken aan verbeterde verzuimregistratie. Kennis van de verzuimpatronen kan helpen om ter zake doende ingrepen voor te bereiden in preventieve zin. In de tweede plaats kan meer aandacht worden besteed aan begeleiding van werknemers die wat langere tijd ziek zijn. Door onder meer de FNV wordt gepleit voor het opstellen van hervattingsplannen – dat kan ook een andere werktak inhouden – in samenwerking met de betrokken werknemer. In de derde plaats dient de aandacht uit te gaan naar herplaatsing van werknemers, die inmiddels in de WAO terechtgekomen zijn. Bijna altijd zal het gaan om het scheppen van aangepaste arbeidsplaatsen, het creëren van bijzondere voorzieningen en om her- of bijscholing. In de vierde plaats ten slotte is het belangrijk, dat in elke onderneming arbeidsplaatsen gereserveerd worden voor werknemers, die in de toekomst gehandicapt kunnen raken, c.q. voor gehandicapten die zich op de arbeidsmarkt bevinden of uit andere bedrijven afkomstig zijn.

De wijze waarop PZ-afdelingen de bovengenoemde taken tot nu toe hebben verricht verschilt van bedrijf tot bedrijf en van bedrijfstak tot bedrijfstak. Vakbonden kunnen hierin via cao-beleid sturen. Ook kunnen voorwaardenscheppende afspraken worden gemaakt: de werkgever verplicht zich een afdeling PZ op te richten, aansluiting te zoeken bij een bedrijfsgeneeskundige dienst, of zelf een bedrijfsarts aan te trekken. In 1990/91 zijn al veel cao-afspraken in deze richting gemaakt, maar de mogelijkheden zijn nog niet uitgeput. Waar binnen de onderneming een effectief apparaat wordt opgebouwd, ontstaan bovendien nieuwe mogelijkheden om het beleid van de bedrijfsverenigingen en andere uitvoeringsorganen een andere inhoud te geven.

Human resource management

Hiermee zijn de mogelijkheden van het personeelsbeleid nog niet uitgeput. Het personeelsbeleid kan worden uitgebreid tot een vorm van human resource management, waarin specifieke aandacht is voor vitaliteit van de arbeidskrachten. Het benutten van individuele (bij voorbeeld leeftijdgerelateerde) eigenschappen van werknemers als bron voor winst en groei, zo zou men het human resource management (HRM) kunnen omschrijven. In de HRM-visie is personeelsbeleid niet meer de afhankelijke variabele: het sluitstuk van het financieel en het investeringsbeleid, maar worden juist de strategische keuzes van het moderne personeelsmanagement geëtaleerd⁶. Binnen de vakbeweging wordt nog vrij sceptisch gereageerd op HRM-beleid, dit is vooral terug te voeren op het wat elitaire karakter van de benadering: het gaat immers vooral om de 'high-potentials' in de onderneming.

Het zou verstandig beleid zijn, om een aantal elementen uit het HRM-kader toe te passen op kwetsbare groepen in de onderneming. Het is beslist niet zo, dat vooral leidinggevenden en schaarse specialisten de kans lopen om op dood spoor terecht te komen. Juist laaggeschoolde of verkeerd geschoolde werknemers zijn kwetsbaar en door hun grote aantal vormen zij de grootste kostenpost. Een vakbondsvisie op personeelsbeleid dient dus net als de HRM-visie uit te gaan van de revitalisering van werknemers. Een verschil blijft wellicht, dat de innovatieve ondernemer het vooral zal zoeken in het concurrentievoordeel dat de kansrijke werknemer kan opleveren, terwijl vakbonden ook oog zullen hebben voor het spaarzaam omgaan met de capaciteiten van de kansarme collega's. Evengoed is dat toch ook het beteugelen van concurrentienadelen, gezien de kosten van uitval en verzuim!

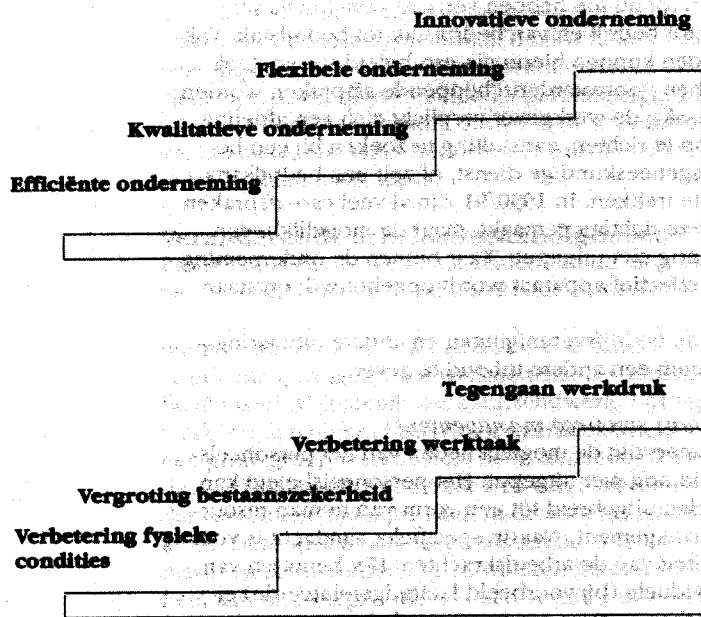
Tabel 1 bevat een schets van de vakbondsinvloed, voor zover te relateren aan personeelsbeleid. In de derde kolom wordt een persoonlijke verwachting weergegeven inzake de toekomstige inbreng. We zien de laatste jaren toenemende activiteit op de onderwerpen ouderschapsbeleid, veiligheid/gezond-

3. Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden, *Arbeidsomstandigheden in CAO's*, 1987.

4. Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden, *Flexibele arbeidsrelaties in CAO's*, 1989.

5. Industriebond FNV, *Gezond werken II*, brochure voor onderhandelaars en kaderleden, 1991

6. D. Vloeberghs, *Human resource management*, Leuven, 1989.



Figuren 1 en 2.
*De veranderen-
 de arbeids-
 organisatie
 (boven) en de
 verbetering
 van de arbeids-
 kwaliteit
 (onder)*

heid/welzijn, scholing en (voor zover het om financiële aspecten gaat) ouderenbeleid. Dit wordt ondersteund in onderzoek naar cao-resultaten. Verwacht mag worden dat de belangstelling voor deze zaken nog verder zal toenemen. Een scherpere aansturing van personeelsbeleid op terreinen als arbeidsinhoud, werktaken, loopbaanbeleid, herplaatsingsbeleid van gehandicapte werknemers en van ouderen is naar mijn overtuiging gewenst. Dit vereist overigens nogal een mentaliteitsverandering binnen de vakbeweging. In plaats van verdedigingslijnes op te trekken bij de jaarlijkse periodiekenronde, de functie-indeling, ontslagprocedures zou het beter zijn om fors in te zetten op scholingsrecht en het recht op herplaatsing van onvoldoende functionerende werknemers. Dit betekent – voor zover ze nog bestaan – het breken met sommige gevestigde belangen en het aanbrengen van een nieuwe beschermingslaag, waar juist de zwakkere leden van de arbeidsorganisatie nu doorheen zakken. De overal waarneembare trend om bedrijven flexibel en slank te maken, betekent een storende beperking van mogelijkheden werknemers te herplaatsen. Ondernemingen die alle niet tot het kernbeleid te re-

kenen afdelingen afstoten dan wel met tijdelijk personeel bezetten, beperken doelbewust de interne mobiliteit. Waar moet een bedrijf naar toe met een aan het bewegingsapparaat gehandicapte metaalwerker als de portiersdienst is uitbesteed, als de magazijnen bezet zijn met uitzendkrachten en als de jeugd-vakopleiding gesloten is? Een ondernemingscultuur gebaseerd op selectie en uitstoting van iedereen die niet goed meer mee kan biedt op korte termijn concurrentievoordeel, maar als de rekening van de uitval gepresenteerd wordt is dat afgelopen. De vakbond staat voor de keuze, om deze rekening te presenteren dan wel vast te lopen in actie voor het verdedigen van de uitkeringen. De overheid zou er beter aan doen de blik te verruimen in de richting van de onderneming en zich niet te beperken tot de eigen budgettaire problematiek. Dit kan zowel via wetgeving als door cao-partijen te dwingen om afspraken te maken.

Decentraal versus centraal beleid

Onderhandelen over de kwaliteit van arbeid en organisatie geeft een andere inhoud aan het cao-beleid, maar vraagt ook om een andere vorm. Over het algemeen kan gesteld worden, dat afspraken over de arbeidsorganisatie op een zo laag mogelijk niveau moeten worden gemaakt, namelijk in de arbeidsorganisatie zelf. Dat sluit aan bij een ontwikkeling die al lange tijd gaande is: decentralisatie van de arbeidsverhoudingen. Verschillende vormen van decentralisatie trekken de aandacht. De overheid wil zelf minder regels geven en meer overlaten aan de sociale partners. En binnen zowel werkgevers als werknemersorganisaties wordt het maken van afspraken verlegd in de richting van 'de werkvloer'. Decentralisatie van de arbeidsverhoudingen heeft echter haar grenzen en deze zijn naar mijn mening in zicht. Hoe belangrijk het ook is om 'maatwerk' te leveren door het maken van afspraken op laag niveau, juist de solidariteit tussen verschillende groepen werknemers en uitkeringsgerechtigden zal de komende tijd heel veel inspanning en aandacht vragen. Dat valt alleen waar te maken met werknemers- en werkgeversorganisaties, die verder kijken dan de markt en de eigen onderneming(en). Een zorgvuldige en blijvende aandacht voor bijvoorbeeld de kwaliteit van de arbeid kan niet zonder wetgeving, c.q. uitvoering door de overheid. De overheid zou sneller kunnen reageren op de actualiteit van de markt en de taken van vakbonden en

werkgevers scherper aangeven. Op haar beurt zou de overheid sneller kunnen reageren op signalen uit 'het veld'. Jarenlang hebben bij voorbeeld de bouwvakbonden geklaagd over zulke zaken als zware materialen op de bouwplaats en het gebruik van gevaarlijke stoffen als asbest en oplosmiddelen. Vanaf 1987 zien we normen en verbodsbepalingen in de bouw-cao verschijnen (asbestverbod, verbod van de 50-kilo verpakkingen), waardoor de toeleverende industrie onder grote druk gezet is. En pas nu zien we de overheid langzaam in actie komen.

Op dit moment wordt ongezouten kritiek geleverd op het functioneren van de paritaire uitvoeringsorganen van de sociale zekerheid. Geheel naar de mode van het marktgerichte denken wordt door sommigen een lans gebroken voor het toestaan van commerciële verzekeringen tegen ziekte/invaliditeitsrisico's⁷. De verwachting daarbij is dat de premiedruk uiteindelijk zoveel sturing zal bieden, dat preventief beleid vanzelf van de grond komt. Het risico dat sommige bevolkingsgroepen straks onverzekerd aan het werk zijn omdat er geen draagvlak is voor arbeidsomstandighedenverbetering èn ook niet meer voor collectieve voorzieningen, blijft onbesproken. Beter zou zijn als de overheid haar gezag liet gelden en van alle betrokken partijen een maximale inspanning eiste om mensen met een uitkering terug te laten stromen naar de arbeidsorganisatie, c.q. binnen de arbeidsorganisatie te houden. Hier is uiteraard goede regelgeving voor nodig en bovendien controle op de uitvoering van die regelgeving. De conclusie tot zover kan zijn, dat decentralisatie

Personeelsactiviteiten	Vakbondsinvloed	
	bestaand	toekomstig
Werving en selectie	Gering	Constant
Jeugdvakopleiding	Groot	Constant
Ouderschapsbeleid	Gering	Toenemend
Inkomensbeleid	Groot	Constant
Vgw-beleid	Groot	Toenemend
Arbeidsinhoud	Gering	Toename gewenst
Loopbaanbeleid	Geen	Toename gewenst
Scholing	Gering	Toenemend
Ouderenbeleid	Groot	Toenemend
Ontslagbeleid	Groot	Afnemend

van de arbeidsverhoudingen belangrijk is, maar moet worden aangevuld door de wetgever. Het gevaar bestaat dat een arbeidsorganisatie die zich, vrijgelaten door de wetgever, conform het marktmechanisme kan ontwikkelen, in zekere zin weer de gedaante zal aannemen van de vooroorlogse onderneming: met begenadigde en minder begenadigde werkkrachten. De vakbeweging kan hier, op centraal niveau, nog wel enig tegenwicht aan geven maar zal toch behoefte hebben aan coördinatie van het eigen beleid op een hoger niveau alsmede aan een wetgevend kader.

Tabel 1. Personeelsbeleid en vakbondsinvloed

C. Korevaar

7. J.Th. van Iperen, WAO-aanpak vergt stelselwijziging, *ESB*, 9 oktober 1991.