



Ict, arbeid en sociaal beleid

Auteur(s):

Trommel, W.A.

De auteur is hoogleraar bij de Technische Universiteit Twente. Deze bijdrage is mede gebaseerd op een uitvoerige literatuurstudie: W. A. Trommel, Ict en nieuwe arbeidspatronen. Rathenau Instituut, Den Haag, 1999.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4278, pagina D10, 2 november 2000

Rubriek:

Dossier: Ict, arbeid en scholing

Trefwoord(en):

arbeidsverhoudingen

De verhouding tussen werkgever en werknemer verandert. Door toedoen van informatie- en communicatietechnologie wordt het arbeidsproces transparanter. Dit kan aanleiding geven tot diverse ontwikkelingen, van meer eigen verantwoordelijkheid tot meer controle van de werknemer. En van meer zelfstandig werkende professionals tot aan geproletariseerde arbeiders.

In de negentiende en twintigste eeuw hebben industriële ontwikkelingen diep ingegrepen in de sociale structuur van de samenleving. Met de opkomst van het fabrieksleven en de loonarbeid zijn onze arbeidsrelaties en arbeidspatronen grondig veranderd, arbeidsorganisaties zijn vergaand gerationaliseerd en rond de arbeidsmarkt zijn tal van institutionele arrangementen verschenen, die regels stellen aan zaken als de loonvorming en de arbeidsomstandigheden. Langzaam maar zeker werd het arbeidsleven in ontwikkelde verzorgingsstaten een beschermd en geregeld arbeidsleven¹.

Technologie heeft in deze industriële en sociale ontwikkelingen een doorslaggevende rol gespeeld en het wekt dan ook geen verbazing dat de snelle opmars van ict-toepassingen opnieuw aanleiding geeft tot speculaties over ingrijpende sociale veranderingen. Nochtans blijkt het niet mee te vallen hierover in een vroeg stadium iets zinvol te zeggen. Al te vaak zien we dat auteurs bepaalde 'lievelingstrends' extrapoleren². Dit kan dan leiden tot sombere profetieën over wereld-wijde massawerkloosheid, maar evengoed tot optimistische geluiden over een nieuwe economie van aanhoudende groei.

Behalve door het gevaar van eenzijdige extrapolatie wordt het visionaire vooruitblikken dikwijls ook beperkt door een zeker technologisch determinisme. Dan wordt over het hoofd gezien dat technologische en arbeidsmarktontwikkelingen mede worden beïnvloed door een veelheid van organisatorische, sociaal-politieke en institutionele factoren. Zo moet bijvoorbeeld worden bedacht dat investeringen in technologische vernieuwing mede afhangen van loonafspraken tussen sociale partners: bij een laag loon-niveau zal ook de innovatiedrift geringer zijn. En wanneer vervolgens daadwerkelijk wordt geïnvesteerd in technologie is het naïef te veronderstellen dat dit 'als vanzelf' tot een hogere arbeidsproductiviteit zal leiden: zonder sociaal-organisatorische innovaties lukt dit veelal niet.

Kortom, de ontwikkeling van technologie en samenleving betreft, een proces van *mutual shaping*. Dit betekent niet dat we over dit proces niets zinnigs zouden kunnen zeggen, wel dat we rekening moeten houden met de mogelijkheid van een veelheid aan ontwikkelingsrichtingen, al naar gelang de specifieke organisatorische en institutionele condities. Welke richtingen daarbij - in ideaaltypische zin - zijn te onderscheiden en welke betekenis die hebben voor de Nederlandse context, dat zijn de vragen die in deze bijdrage centraal staan.

Een viertal ontwikkelingslijnen

De betekenis van ict voor de arbeidsmarkt - in termen van arbeidsrelaties en arbeidspatronen - valt nader te verkennen aan de hand van een tweetal vragen³. In de eerste plaats is de vraag van belang hoe het arbeidsbeheer in bedrijven is georganiseerd. Daarbij moet onderscheid worden gemaakt tussen de tayloristische en post-tayloristische organisatietypen. Bij het eerste type staan inputgerichte sturing en stringente controle van de arbeidsverrichtingen centraal. In het post-tayloristische type wordt sterker gestuurd op output. Daarnaast is er de vraag naar de sociaal-economische en politieke regulering van de arbeid in de bredere omgeving van de arbeidsorganisatie. Ook op deze dimensie kan een tweetal uitersten worden onderscheiden, namelijk aan de ene kant de situatie waarin marktregulering niet of slechts in beperkte mate voorkomt, en aan de andere kant een situatie van vergaande regulering. Cruciaal in dit verband is met name de machtsverhouding tussen werkgevers en werknemers in de arena van het arbeidsvoorwaardenoverleg.

Op beide dimensies is de invloed van ict allerm minst eenduidig. Neem om te beginnen het arbeidsbeheer in de bedrijven. Enerzijds kan ict heel goed worden gebruikt in een strategie die zich richt op verdere aanscherping van het taylorisme. Arbeidsverrichtingen worden in dat geval gedetailleerd gevolgd via een systeem van elektronische surveillance.

Tegenover een dergelijk *hypertaylorisme* is het anderzijds denkbaar dat ict juist ondersteuning biedt aan decentrale vormen van arbeidsbeheer, waarbij werknemers meer autonomie verwerven bij het nemen van beslissingen en het realiseren van eindprestaties. In dit verband wordt wel gesproken van 'empowerment' en zelfsturende teams. In het geval dat zelfs de output niet langer precies kan worden vastgesteld, wordt steeds vaker gezinspeeld op sturingsvarianten die zijn geënt op wederzijds vertrouwen (*trust*).

Ook op het vlak van de sociaal-politieke regulering kan het toenemend gebruik van ict tegengestelde effecten sorteren. Zo opent ict nieuwe, mondiale arbeidsmarkten voor werkgevers in relatief open sectoren, als gevolg waarvan de machtsbalans in de arena van het sociaal-economisch overleg zal veranderen ten gunste van het georganiseerde, werkgeversbelang. Ook kan het zijn dat informatie-arbeid voor een deel zodanig abstract wordt, dat aanbieders van arbeid onderling gemakkelijk uitwisselbaar worden en aldus aan macht inboeten. Aan de andere kant biedt ict, via televerbindingen als internet, nieuwe mogelijkheden aan hoog gekwalificeerde werkenden om hun afhankelijkheid van een werkgever te verminderen, bijvoorbeeld via het aanbod van hun arbeidskracht op internationale arbeidsmarkten. Voorts is het denkbaar dat aanbieders van arbeid in de kenniseconomie hun marktmacht vergroten omdat zij over een uniek soort kennis en vaardigheden beschikken.

Op grond van de voorgaande overwegingen kunnen op ideaaltypische wijze verschillende arbeidsmarktontwikkelingen worden onderscheiden, die hierna in vogelvlucht worden getypeerd.

Proletarisering

Deze ontwikkeling duidt op een afscheid van de (collectief) beschermde arbeidsrelatie en doet zich voor onder de voorwaarde van een hypertayloristisch arbeidsbeheer, in combinatie met een snel slinkende marktmacht aan werknemerszijde. Daarbij kunnen we ons bijvoorbeeld telehuiswerkers voorstellen die over geen, of slechts een tijdelijk arbeidscontract beschikken, en daarbij vooral op door de werkgever (of: opdrachtgever) bepaalde voorwaarden werkzaam zijn. Had deze groep werkenden in het verleden nog een zekere vrijheid, in de zin dat de werkzaamheden naar eigen inzicht en zonder veel toezicht konden worden georganiseerd, thans dwingt de elektronica in hogere mate het werkritmef af en wordt bovendien volledige surveillance over de werkzaamheden uitgeoefend. We zien hier een herleving van vroegkapitalistische verhoudingen, met dit verschil dat de werkende nog veel sterker wordt geconfronteerd met het risico zijn werk te verliezen. Dit laatste is volgens de socioloog Castells een gevolg van het feit dat de mobiliteit van het kapitaal in de informatie-economie voortdurend toeneemt: werkgevers gaan voor het gemakkelijk uitwisselbare werk geen langdurige bindingen meer aan. Het nieuwe proletariaat wordt dan ook niet duurzaam uitgebuit maar, erger nog, slechts incidenteel gebruikt en voor het overige geheel genegeerd, aldus Castells ⁴.

Neo-fordisme

De tweede ontwikkelingslijn is die van het neo-fordisme. Onder fordisme verstaan we het systeem van arbeidsregulering waarbij de werkende een hoog niveau van sociale bescherming en arbeidszekerheid geniet, in ruil voor een gedisciplineerde werkhouding en een hoge mate van loyaliteit jegens de werkgever. Een dergelijke arbeidsverhouding verliest in de kenniseconomie niet zondermeer zijn waarde. Zo is het denkbaar dat een verscherping van het toezicht op arbeidshandelingen wordt geruild tegen een aantal nieuwe sociale rechten en privileges. Immers, waar met behulp van ict-applicaties meer inzicht ontstaat in de arbeidshandelingen van werknemers en zo ook de mogelijkheden van flexibele productieplanning toenemen, daar wordt tegelijkertijd de weg geopend naar sociale rechten met betrekking tot zaken als loopbaanonderbreking, flexibele weekroosters, zorgverlof en zo meer.

Professionalisering

Onder professionalisering verstaan we een ontwikkeling waarbij een sterke overlegpositie van de werkende wordt gepaard aan een op outputsturing gericht arbeidsbeheer. Hiervan is sprake wanneer de werkende steeds nadrukkelijker over specifieke, moeilijk vervangbare kwaliteiten beschikt. Van Beek spreekt in dit verband over de 'producentensoevereiniteit' van werkenden ⁵. In de kenniseconomie zou het belang van unieke menselijke kwaliteiten - zoals denken, creëren, dienst verlenen - zo snel toenemen, dat dit wel moet leiden tot een minder afhankelijke positie voor de aanbieder van arbeid. Werkenden die over een hoge mate van producentensoevereiniteit beschikken zullen er dan steeds vaker toe overgaan om werkgevers de zeggenschap over hun werkzaamheden te ontnemen. Daarbij zal de werkende zijn diensten vaker als zelfstandige aanbieden aan verschillende partijen op de markt. Deze wijze van werken komt overeen met die van professionals als de medicus of de advocaat. De kern van zulke professies wordt gevormd door een (wetenschappelijk) kennisfundament dat aan al het handelen ten grondslag ligt en geen inhoudelijke bemoeienis van 'leken' toestaat ⁶. Wel zijn op basis van zakelijke contracten afspraken mogelijk over de te leveren output.

Netwerken

Ten slotte kan het zijn dat arbeid weliswaar steeds moeilijker op tayloristische wijze valt te beheren, maar dat nochtans de werknemersmacht in de arena van het arbeidsmarktoverleg afneemt. Hiervan is bijvoorbeeld sprake indien de informatie-arbeid zo abstract en mobiel wordt, dat als gevolg daarvan de uitwisselbaarheid van het arbeidsaanbod toeneemt, ook tussen verschillende sectoren en landen. In eerste aanleg kan dit ertoe leiden dat ook complexe informatie-arbeid wordt 'geproletariseerd'.

Bedacht moet echter worden dat hier tegenkrachten in het spel zijn. In de eerste plaats neemt ook de mogelijkheid van intersectorale en internationale werknemersorganisatie toe. Daarnaast lijkt de werkgever met specifieke transactiekosten te worden geconfronteerd, die samenhangen met het feit dat een steeds groter deel van de productie in netwerken plaatsvindt, waarbij de grenzen tussen organisaties vervagen ⁷. Dit brengt bijzondere risico's met zich mee, zoals het weglekken van relevante bedrijfsinformatie of verlies van controle over de bedrijfsstrategie. Zoals Henry Ford destijds investeerde in het welzijn van zijn arbeiders om aldus toewijding en binding af te dwingen, zo lijkt het 'werken in netwerken' te vragen om een nieuw soort regelingen die van de werkende een soort 'co-ondernemer' maken. Het personeel dat in netwerkachtige settings werkzaam is, wordt dan gemachtigd belangrijke bedrijfsbeslissingen te nemen. Het hiertoe benodigde vertrouwen kan worden gestimuleerd via optieregelingen en andere soorten van *employee benefits*. Daarnaast zijn echter voortdurende investeringen in de kennis en kunde van de werkende noodzakelijk, alsmede grondige socialisatie in de bedrijfscultuur en de bedrijfsmissie: 'cultuurmanagement' ⁸.

De Nederlandse context

De hiervoor geschetste typologie laat zien dat ict-toepassingen kunnen aanzetten tot heel uiteenlopende arbeidsmarktontwikkelingen. Thans komt de vraag aan de orde welke van deze ontwikkelingen van belang zijn voor de Nederlandse arbeidsmarkt. Hierna zal in eerste instantie worden ingegaan op de spanning tussen het neo-fordistische arbeidsregime en de tendens tot proletarisering; verderop komen

de andere ontwikkelingsrichtingen aan bod.

De eerste vraag die we bij een bespreking van de Nederlandse situatie moeten stellen betreft de mate waarin in ons land eigenlijk ict-innovaties plaatsvinden. In dit verband hebben Kleinknecht en Naastepad in een recente *ESB*-bijdrage een prikkelende stelling verdedigd⁹. Zij betogen dat de arbeidsmarktontwikkeling in ons land weliswaar wordt gekenmerkt door een aanzienlijke werkgelegenheids groei, maar dat dit niet of nauwelijks toe te schrijven aan slimme ict-gerelateerde innovaties. Veeleer is sprake van een arbeidsintensieve ontwikkeling, die wordt gestimuleerd door het matigen van de lonen, aldus de auteurs, die daarbij stellen dat juist deze strategie de innovatiedrift aan banden legt. Een en ander wordt gestaafd aan de hand van arbeidsproductiviteitscijfers die in Nederland een tegenvallende groei laten zien, net zoals in de VS alwaar eveneens sprake is van een hoge werkgelegenheids groei bij beperkte lonen.

Nu toont een recente studie naar de positie van een groot aantal landen in de kenniseconomie aan dat Nederland en de VS bepaald niet kunnen worden afgeschilderd als informatietechnologische ontwikkelingslanden, integendeel. In de betreffende studie is aan de hand van parameters als ict-infrastructuur, aanwezig kennisniveau en toegankelijkheid van voorzieningen een rangschikking opgemaakt, waarbij de VS de topositie inneemt en Nederland, met een zevende plaats, wordt geschaard onder de *information elite*¹⁰. Kleinknecht en Naastepad zijn van deze feiten op de hoogte en lijken dan ook over het hoofd te zien dat ook een arbeidsintensieve ontwikkeling heel wel kan worden aangedreven door ict-gerelateerde innovaties. De technologie wordt in dat geval gebruikt om toegang te krijgen tot nieuwe en goed-kope arbeidsmarktsegmenten dan wel deze te ontginnen via daarop toegesneden innovaties. In een ver doorgevoerde variant is dan sprake van een tendens tot proletarisering.

Dit roept de vraag op of een dergelijke tendens, zoals die zich inderdaad op delen van de Amerikaanse arbeidsmarkt voordoet, ook in ons land waarneembaar is. Dat nu moet worden betwijfeld. De gemiddelde lonen mogen dan gematigd zijn, daar staat tegenover dat het loonstelsel een decente benedengrens kent. Voorts moet worden gewezen op het bijzonder hoge aandeel deeltijdarbeid in ons land en op het unieke gegeven dat deze veelheid van kleine banen zich zonder noemenswaardige proletarisering heeft ontwikkeld¹¹. Qua beloning en rechtsbescherming wordt deeltijdarbeid in ons land gewoonlijk op een lijn geplaatst met het reguliere, voltijdse arbeidsverband.

Gelet op de hoge deeltijdfactor, het nog altijd immense bestand van WAO-ers en de nog immer voortgaande trend van vervroegde uittreding, is het nog maar de vraag of de werkgelegenheidsontwikkeling (in arbeidsjaren) eigenlijk wel zo arbeidsintensief is¹². Veeleer valt te verdedigen dat wel degelijk in arbeidsbesparende technologie wordt geïnvesteerd, in samenhang met een personeelsstrategie die op fordistische wijze voorrang geeft aan kwaliteit boven kwantiteit¹³. Dat wil zeggen: versneld afschrijven van verouderde kwalificaties, aanboren van het onderbenutte reservoir van hoog opgeleide vrouwen, het zoeken van flexibiliteit binnen gereguleerde deeltijdconstructies, aanzienlijke scholingsinspanningen.

Blijft staan de vraag waarom deze strategie dan niet tot uitdrukking komt in betere productiviteitscijfers. Deze kwestie staat ook wel bekend als de productiviteitsparadox: grootschalige investeringen in nieuwe technologie lijken dikwijls niet tot zichtbare productiviteitswinst te leiden. Het punt is hier dat productiviteitsverbeteringen zich mogelijk pas na een lange periode van sociale en organisatorische aanpassingen manifesteren¹⁴. Bij dit punt zullen we tot slot van deze bijdrage stilstaan, in samenhang met wat eerder is aangeduid als 'werken in netwerken'.

Nieuwe regels voor het arbeidsleven

Mijn conclusie tot dusver luidt dat het fordisme in staat is gebleken antwoorden te geven op ict-gerelateerde organisatiebehoeften, waaronder grotere flexibiliteit in de productieplanning en een gemiddelde verhoging van het kwalificatieniveau. Tegelijkertijd moet echter worden opgemerkt dat dit model langzamerhand op een aantal grenzen stuit, zowel vanuit de sociaal-politieke omgeving als ook vanuit het organisatiebelang. Om met het eerste te beginnen, het systeem om 'verouderde arbeidskracht' via allerlei kanalen van de verzorgingsstaat te laten afvloeien heeft de laatste jaren snel aan legitimiteit ingeboet en vervolgens aangezet tot wat het activeringsbeleid is gaan heten¹⁵. Dit beleid houdt onder meer in dat ondernemingen nadrukkelijker verantwoordelijk worden gesteld voor de kosten van de sociale zekerheid en zou op termijn alsnog een impuls kunnen geven aan investeringen in laagwaardige innovatiestrategieën, naar Amerikaans voorbeeld en met de bijbehorende risico's van proletarisering en afnemende bestaans-zekerheid.

Dit maakt de vraag die Kleinknecht en Naastepad opwerpen alsnog actueel: in hoeverre willen we in ons land eigenlijk een arbeidsintensieve ontwikkeling? Te ver doorgevoerde activering kan op den duur de op arbeidsbesparing gerichte innovatiedrift aan banden leggen en zo een kwalitatieve verarming van het arbeidsbestel in de hand werken. Dit lijkt me minder wenselijk. Bovendien meen ik dat er andere en meer urgente motieven zijn om een aanpassing van het fordisme te bepleiten. Deze motieven liggen in de sfeer van de organisatorische aanpassingen die nodig zijn om ook in de toekomst een rol van betekenis te kunnen blijven spelen in de kenniseconomie.

Daarmee doel ik *niet* op de ontwikkeling die eerder werd aangeduid als professionalisering. Managementguru's die de informatierevolutie beschouwen als een keerpunt in de geschiedenis van de loonarbeid en een snelle terugkeer naar het 'zelfstandig werken' voorspellen, zullen voorlopig hun ongelijk moeten bekennen¹⁶. Daarentegen is wel sprake van een gestage verandering in de wijze waarop productieprocessen worden ingericht. Ict stimuleert in hoge mate de samenwerking van organisaties in uiterst complexe netwerkverbanden¹⁷. Dit vraagt om aanpassing van het aloude fordistische beheersregime, maar niet per se in de richting van minder collectieve bescherming op punten als de arbeids- en loonzekerheid.

De kern van het vraagstuk is dat zowel het input- als outputgerichte arbeidsbeheer problemen ondervindt als gevolg van het feit dat arbeidsprocessen vaker over de organisatiegrenzen heen verlopen en minder goed in meetbare prestaties zijn op te delen. Bovenal hangt het welslagen van netwerkproductie dan ook af van intra- en interorganisatiele vertrouwensrelaties¹⁸. De totstandkoming van zulke relaties vergt in de huidige context aanzienlijke en steeds terugkerende investeringen in de cognitieve en culturele competenties van met name die organisatiegenoten, die op de knooppunten van het netwerkverband werkzaam zijn. En dat zijn er alsnog meer. Voor de werknemer, die toch als worstelt met de indeling van zijn tijd, rijst nu de vraag hoe en wanneer hij in zijn werkende leven deze investeringen zou kunnen plegen. De werkgever wordt op zijn beurt geconfronteerd met aanzienlijke onzekerheden ten aanzien van het rendement van zijn investeringen in opleidingen.

Ik meen, kortom, dat de ontwikkeling van de kenniseconomie zowel in sociaal als economisch opzicht is gebaat bij een nieuw soort institutionele regulering. De moderne werknemer worstelt met een 'tijdsparadox': hij werkt steeds minder uren, maar voelt niettemin voortdurende tijdsdruk omdat hij weet dat zijn *employability* blijvend onderhoud behoeft. De werkgever moet investeren in de opbouw van vertrouwensrelaties, maar loopt daarbij te grote risico's. In de sociaal-politieke arena zou dan ook veel meer aandacht moeten worden geschonken aan de volgende, urgente vragen. Wie is in de kenniseconomie eigenlijk verantwoordelijk voor de permanente scholing van burgers? Wie is daarbij verantwoordelijk voor de passende inrichting van faciliteiten en organisaties? Wie betaalt de perioden waarin niet wordt gewerkt, maar geleerd of andersoortig verlof wordt genoten? Kortom, hoe worden opleiding, arbeidsdeelname en vrije tijd op elkaar afgestemd aan de hand van nieuwe institutionele regels voor het arbeidsleven? Op deze belangrijke vragen bestaat in ons land nog geen begin van een antwoord. Dat is een tekortkoming met nadelige gevolgen voor de ontwikkeling van de arbeidszekerheid, de arbeidsproductiviteit en het noodzakelijke kennisonderhoud.

ESB-Dossier Ict, arbeid en schooling:

Ten geleide:

L. van der Laan en M. Schoenmacker, [Werken in de digitale samenleving](#)

H. Hollanders, [Ict, de nieuwe motor van de economie](#)

Kader:

L. Borghans en B. ter Weel, [Hoe belangrijk zijn computervaardigheden?](#)

W.A. Trommel, [Ict, arbeid en sociaal beleid](#)

A. Gelderblom en J. de Koning, [Ict en levenslang leren](#)

Reactie:

A. de Grip, [De betekenis van 'electronische leeromgevingen'](#)

Telewerken:

M. van Klaveren, K.G. Tijdens en C. Wetzels, [Wie, waar en wanneer](#)

L. van der Laan, [Ruimte voor ict](#)

Epiloog:

B. Steijn, [Ict en organisatieverandering](#)

¹ Vgl. W. Trommel, *Korter arbeidsleven; de wording van een rationele mythe*, Sdu, Den Haag 1995.

² Vergelijk Karl Popper's beroemde kritiek hierop in diens *The Poverty of Historicism*, Routledge, Den Haag, 1957.

³ Voor een uitvoerige toelichting op deze aanpak zie Trommel, *op.cit.*, 1999.

⁴ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, deel3, End of Millennium, Blackwell, Oxford, 1996.

⁵ K. van Beek, *De ondernemende samenleving*. WRR, Den Haag, 1998.

⁶ Vgl. E. Freidson, *Professional Powers*, Chicago University Press, Chicago, 1986.

⁷ Vgl. R. Ashkenas e.a., *The Boundaryless Organization*, Jossey-Bass, San Fransisco, 1995.

⁸ Vgl. J. Gandz, The Employee Empowerment Era, *Business Quarterly*, 55, blz. 74-81, 1998.

⁹ A.H. Kleinknecht en C.W.M. Naastepad, [Subtopper in de 'Nieuwe Economie'?](#) *ESB*, 14 juli 2000, blz. 576-578.

¹⁰ IDC, *Information Society Index*, Framingham, 1999.

¹¹ Zie J. Visser, *Sociologie van het halve werk*, UvA, Amsterdam 1999.

12 Vgl. W. Trommel, Van beschermend naar activerend arbeidsmarktbeleid, blz.109. In W. Trommel, R. van der Veen (red.), *De herverdeelde samenleving*, AUP, Amsterdam, 1999.

13 Zie hiervoor bijvoorbeeld T. Elfring, Strategisch gebruik van Informatietechnologie in de dienstverlening, *Bedrijfskunde*, jg. 67, blz.14-21, 1995; P.M. de Graaf e.a., Informatietechnologie en kansen op de arbeidsmarkt, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1995, blz. 7-20; H.F.J.M. Bussart, Mass-individualization in the Netherlands, *Agility & Global Competition*, 1998, blz. 17-22.

14 Vgl. M. Rothschild, The Coming Productivity Surge, *Forbes*, 1993, blz. 17-19.

15 Zie R. van der Veen, W. Trommel, Managed Liberalization of the Dutch Welfare State, *Governance*, 1999, blz. 289-310.

16 De cijfers over het aandeel zelfstandigen in het totaal van de werkgelegenheid zijn al lange tijd stabiel (ca. 12%) en wijzen vooralsnog niet op een substantiële professionaliseringstrend; zie *Enquête beroepsbevolking*, CBS, Heerlen.

17 Zie bijvoorbeeld W. van der Aa en T. Elfring, Strategische aspecten bij innoverende dienstverleners, *Bedrijfskunde*, 1992, blz. 117-124; Europese Commissie, *New Forms of Work Organization*, Brussel, 1998; R. van Dael en C. Metselaar, *De Virtuele Organisatie*, Kluwer, Deventer, 1998.

18 Vgl. C. Handy, Trust and the Virtual Organization, *Harvard Business Review*, mei/juni 1995, blz. 40-50; C. Lane en R. Bachmann (red.), *Trust within and between Organizations*, Oxford University Press, Oxford, 1998