

Nieuwe theorie over opbouw strategisch veiligheidsbeleid

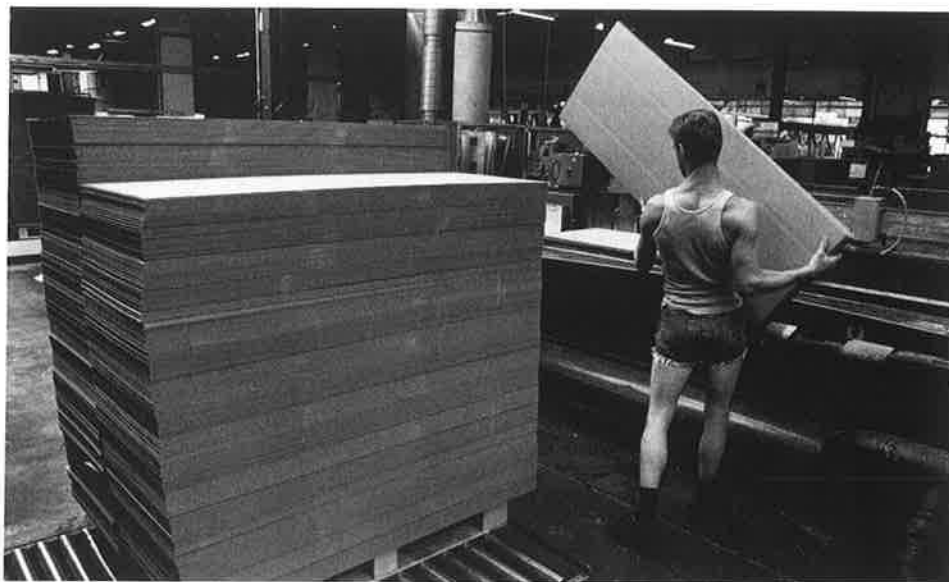
P. van de Laak e.a.

Bedrijfskarakteristieke factoren, zoals bedrijfsgrootte, rendement, aanwezige deskundigheid en tijd, alsmede de bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming over arbeidsomstandigheden in ondernemingen. Op basis van deze factoren kunnen bedrijfsstijlen worden onderscheiden voor de wijze waarop in ondernemingen wordt omgegaan met arbeidsomstandigheden.

De overheid wil bedrijven motiveren te investeren in de kwaliteit van de arbeid in het algemeen en in veilige en gezonde arbeidsomstandigheden in het bijzonder. Zij wil dit onder meer realiseren door het inbouwen van financiële prikkels in het stelsel van sociale zekerheid, zoals een premiedifferentiatie van de Ziektewet en een bonus malus systeem voor de WAO. Voor het succes van deze marktconforme instrumenten is meer kennis nodig van het complex van factoren dat invloed heeft op beslissingen over preventieve maatregelen in ondernemingen. Meer kennis van en inzicht in deze factoren kunnen bijdragen tot het ontwikkelen van effectieve en efficiënte beleidsinstrumenten.

Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Directie Veiligheid van het Directoraat-Generaal van de Arbeid. (1) In genoemd onderzoek zijn onder meer op basis van literatuuronderzoek hypothesen geformuleerd over het werkingsmechanisme van beleidsinstrumenten in relatie tot het veiligheidsbeleid van ondernemingen. In dit artikel zal een beknopte uiteenzetting worden gegeven van de ontwikkelde theorie. Onderzoek dat deze theorie al dan niet kan bevestigen moet nog plaatsvinden.

Hierna zal allereerst worden ingegaan op de relatie tussen bedrijfs-specifieke factoren, bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving enerzijds en de totstandkoming van een arbobeleid in ondernemingen anderzijds. Vervolgens is op basis van dit theoretische gedeelte een aanzet gedaan tot het onderscheiden van bedrijfsstijlen voor kleine en grote ondernemingen. Ten slotte wordt bediscussieerd hoe kennis van bedrijfsstijlen kan bijdragen tot het implementeren van effectieve instrumenten die bedrijven stimuleren tot het ontwikkelen van een arbobeleid.



Een deel van de bedrijven zal niet gestimuleerd worden te investeren in kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Foto: Chris Pennarts

Bedrijfskarakteristieke factoren

In het belang van de continuïteit van ondernemingen dienen ondernemers voortdurend keuzen te maken op een veelheid van beleidsterreinen, zoals produktie, personeel, investeringen, innovatie en milieu. Naast deze beleidsterreinen vragen ook de arbeidsomstandigheden steeds meer aandacht. In een onderneming concurreren deze beleidsterreinen met elkaar om de beschikbare middelen of resources van de onderneming. Voor de totstandkoming van een arbobeleid in ondernemingen onderscheidt Hale de volgende resources: geld, tijd, technische hulpmiddelen, informatie, mensen met de noodzakelijke kennis en een duidelijke (organisatie) structuur om de risico's te managen. (2) De resources geld en tijd kunnen worden beschouwd als de primaire resources van de onderneming. Met deze primaire resources kan worden

voorzien in secundaire resources, zoals technische voorzieningen, informatie, deskundigheid en organisatie(structuur). Investerings in technische maatregelen is vooral een kwestie van het beschikbaar stellen van financiële middelen, terwijl aandacht voor planning en organisatie(structuur) met name een kwestie is van tijd. Het voorzien in informatie en deskundigheid vraagt zowel om tijd als geld. In essentie kan dus een onderscheid worden gemaakt in geld- en tijdeisende maatregelen voor verbetering van de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Daarnaast geldt dat de beschikbaarheid van primaire resources invloed heeft op de mate waarin de onderneming kan voorzien in secundaire resources. Voorts is de beschikbaarheid van primaire en secundaire resources bepalend voor de oplossingsrichtingsmogelijkheden van een onderneming om de kwali-

teit van de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Hierop wordt straks verder ingegaan.

Uit diverse studies blijkt dat kleine ondernemingen doorgaans over minder van de bovengenoemde resources beschikken dan grote ondernemingen. (3,4,5) Dit geldt met name voor de resources geld, informatie, aanwezige deskundigheid en een organisatiestructuur om de risico's te managen. Op grond hiervan kan in het algemeen worden gesteld dat in een groot bedrijf gunstiger voorwaarden aanwezig zijn voor het voeren/realiseren van een arbobeleid dan in een kleine onderneming. Dit wordt onder meer ook bevestigd door onderzoek naar de relatie tussen de hoogte van het ziekteverzuim en de wijze waarop bedrijven zich daartegen verzekeren. Er blijkt een directe relatie te bestaan tussen de (gekozen) verzekeringsvorm (omslaglid, eigen risicodrager) en de hoogte van het ziekteverzuim in een onderneming. Diverse studies laten zien dat grote bedrijven meer mogelijkheden hebben om de verzuimkosten te beheersen door het voeren van een verzuim- en arbobeleid dan kleine ondernemingen. (6,7) Het verzekeringsbelang van ondernemingen neemt af naarmate ondernemingen groter zijn, omdat grote ondernemingen in staat zijn zeer nauwkeurig te berekenen welk verzuim- en ongevalspercentage jaarlijks kan optreden. Dit kan voor grote ondernemingen aanleiding zijn om eigen risicodrager te worden, omdat het doorbetalen van de salarissen van zieke werknemers goedkoper is dan het betalen van premies. Kleine ondernemingen hebben in principe een groter belang bij afwenteling van de kosten van ongevallen en ziekte via een verzekering, omdat bij hen de onzekerheid over de hoogte van het aantal ongevallen en het ziekteverzuim veel groter is. Niet alle grote bedrijven zijn echter eigen risicodrager. In de bouw is dit op grond van CAO-afspraken niet mogelijk. Dit heeft onder meer te maken met de bijzondere situatie in de bouw, waarin vooral buiten wordt gewerkt. Hierdoor zijn bouwbedrijven genoodzaakt zich te verzekeren tegen ongunstige weersomstandigheden. Bij vorst wordt immers niet gewerkt in de bouw.

De hoeveelheid tijd die een onderneming beschikbaar heeft om maatregelen te nemen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden hangt niet noodzakelijkerwijs direct samen met de bedrijfsgrootte. Het vrijmaken van werknemers voor het uitvoeren van taken in het kader van een arbobeleid is, naast de aanwe-

zigheid van een duidelijke motivatie, veel meer afhankelijk van de wijze waarop de produktie wordt gepland en georganiseerd. Een onvoldoende planning of eventueel de afwezigheid daarvan kan een belemmering zijn voor het organiseren van arbozorg in een onderneming. Het kan zelfs leiden tot extra werk, waardoor tijd en aandacht voor arbozorg in de knel kan komen. Overwerk en stress kunnen weer leiden tot verhoging van het ziekteverzuim, waardoor een bedrijf steeds verder verwijderd raakt van een goede kwaliteit van de arbeidsomstandigheden.

Ook is er niet noodzakelijkerwijs een directe relatie tussen de hoogte van het rendement en de bedrijfsgrootte. Kleine en middelgrote ondernemingen kunnen ook een hoog rendement hebben, omdat ze minder grote overheadkosten of investeringslasten hebben. Naarmate het rendement groter is, heeft een bedrijf meer mogelijkheden om investeringen in arbeidsomstandigheden met eigen middelen te financieren. Hiermee is overigens niet gezegd dat een groot rendement ook daadwerkelijk zal leiden tot investeringen in arbeidsomstandigheden. Hiervoor kunnen ook andere overwegingen een rol spelen, zoals investeringen in nieuwe machines en gebouwen, onderzoek, innovatie, reclame en public relations. Samengevat kan worden geconcludeerd dat een samenhangend complex van bedrijfsspecifieke factoren kan worden onderscheiden, zoals bedrijfsgrootte, rendement, tijd en aanwezige deskundigheid, die bepalend is voor de mogelijkheden van een onderneming om iets aan arbobeleid te doen.

Bedrijfscultuur

Naast bedrijfskarakteristieke factoren is ook de bedrijfscultuur bepalend voor wat een onderneming doet en kan doen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Over wat de bedrijfscultuur exact inhoudt bestaan verschillende interpretaties. Schein die onderzoek heeft gedaan naar de ontwikkeling van de (bedrijfs)cultuur in organisaties, beschouwt cultuur in organisaties als een patroon van basale veronderstellingen en uitgangspunten die door een groep is ontwikkeld terwijl het heeft leren omgaan met problemen van externe aanpassing en interne integratie. (8) Dit patroon van basale veronderstellingen en daarmee samenhangend specifiek gedrag heeft voor de betreffende groep goed genoeg gefunctioneerd om betrouwbaar te worden geacht. In deze zin

bezien kan een bedrijfscultuur ook worden beschouwd als een overlevingsstrategie: voor de continuïteit van de onderneming is het van belang dat op een adequate wijze wordt gereageerd op ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. Dit heeft onder meer ook consequenties voor de interne organisatiestructuur: een platte versus hiërarchische organisatiestructuur. Op grond hiervan is voor de bedrijfscultuur onder meer een onderscheid gemaakt in de volgende typen overlevingsstrategieën: een grote nadruk wordt gelegd op het belang van een hoge omzet; vanwege een stabiele markt wordt de nadruk gelegd op kostenbesparing (verhoging rendement); de nadruk ligt meer op aandacht voor kwaliteit, zowel wat betreft produkten als personeelsbeleid.

Een belangrijke veronderstelling is vervolgens dat de keuze voor een bepaald type overlevingsstrategie gevolgen heeft voor de beschikbaarheid van resources om iets aan arbeidsomstandigheden te doen.

In tabel 1 is weergegeven wat het effect is van de keuze voor een specifieke ondernemingsstrategie op de aan- of afwezigheid van resources voor een arbobeleid. Daarbij is verondersteld dat de keuze voor een bepaalde strategie een rationele keuze is. Dit is vaak niet het geval. Deze beschouwing kan echter bijdragen om na te denken over bedrijfsstrategie en kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Verder dient de kanttekening te worden gemaakt dat de bedrijfscultuur doorgaans zal bestaan uit een mix van de drie onderscheiden strategieën, maar dat het accent vaak ligt op één van de drie. Tevens is verondersteld dat de keuze voor een bepaalde strategie voor een belangrijk deel wordt bepaald door de bedrijfsomgeving. Hierop wordt straks verder ingegaan.

Tabel 1 laat zien dat een onderneming waarin de nadruk wordt gelegd op het realiseren van een sterke groei van de omzet de factor 'geld' over het algemeen niet een limiterende factor hoeft te zijn. Tijd is vaak wel een beperkende factor, omdat de aandacht zich concentreert op het realiseren van een hoge produktiviteit. Geld en tijd zijn voor een onderneming echter complementaire resources. Een onderneming met voldoende financiële middelen en gebrek aan tijd kan deskundigheid inhuren om taken uit te voeren op het terrein van arbeidsomstandigheden. Uiteraard bepaalt de hoogte van de omzet en het rendement van de onderneming of deskundigheid kan worden aangetrokken, dan wel dat extern advies wordt gevraagd. Grote

Tabel 1. Ondernemingsstrategie en resources voor arbobeleid

Strategie	Omzet		Kostenbesparing		Kwaliteit	
	kl.	gr.	kl.	gr.	kl.	gr.
Bedrijfsomgeving						
1. Geld	x	x	++	x/++	x/++	x
2. Tijd	++	++	x	x	x	x
3. Technische hulpmiddelen	x	x	++	x/++	x/++	x
4. Informatie	++	x	x	x	x	x
5. Deskundigheid	++	x	++	x/++	++	x
6. Organisatiestructuur	++	x	x	x	x	x

ondernemingen hebben over het algemeen een groter rendement, waardoor zij deskundigheid kunnen aantrekken. Daarnaast geldt dat het aantrekken van deskundigheid door kleine ondernemingen doorgaans minder rendabel is, omdat er onvoldoende uitvoeringstaken zijn voor een arbodeskundige. Er dreigt dan overcapaciteit.

De aanwezigheid van voldoende financiële middelen leidt vaak tot het kiezen voor investeren in technische oplossingen van arbo-knelpunten. Een onderneming die wordt geconfronteerd met geringe mogelijkheden voor verhoging van de omzet zal proberen een goed rendement te realiseren door kostenbesparing. In een dergelijke onderneming zijn financiële middelen voor investeringen in arbeidsomstandigheden meestal aan een limiet gebonden. In kleine ondernemingen zullen doorgaans minder middelen beschikbaar zijn voor arbeidsomstandigheden dan in grote ondernemingen. In kleine ondernemingen kan dit mogelijk worden opgevangen door meer aandacht voor planning, organisatie en informatie om het aantal ongevallen en ziekteverzuim te beheersen. In grote ondernemingen zijn, afhankelijk van de hoogte van het rendement, meer mogelijkheden voor investeringen in technische voorzieningen en deskundigheid. In het geval een onderneming kiest voor een strategie die is gebaseerd

op het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten, zal het belang van kwaliteit zich ook uitstrekken naar andere beleidsterreinen binnen de onderneming, zoals personeelsbeleid (human resources management), kwaliteit van het management en kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. In een dergelijke onderneming is de motivatie groter om geld en tijd te investeren in de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Het verschil tussen kleine en grote ondernemingen is, dat kleine ondernemingen doorgaans over minder financiële middelen beschikken en er dus minder mogelijkheden zijn voor investeringen in technische voorzieningen.

Verondersteld is dat de keuze voor een specifieke strategie beïnvloed wordt door de aard van de bedrijfsomgeving.

Bedrijfsomgeving

Ondernemingen dienen uit oogpunt van de continuïteit van de onderneming rekening te houden met ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving. De bedrijfsomgeving is te definiëren in termen van afzetmarkt, arbeidsmarkt, opdrachtgevers, leveranciers en aantal concurrenten. Het onvoldoende rekening houden met deze ontwikkelingen kan invloed hebben op de concurrentiepositie van bedrijven. Verder kunnen ook overheidsmaatregelen, zoals het inbouwen van financiële prikkels in het stelsel

van sociale zekerheid, worden beschouwd als behorend tot de bedrijfsomgeving.

Verondersteld wordt dat ondernemingen die rationeel handelen een strategie zullen ontwikkelen die het beste bijdraagt tot het voortbestaan van de onderneming. De bedrijfsomgeving (tabel 2) is daarbij te categoriseren van eenvoudig tot complex en van stabiel tot dynamisch. (9) Met een eenvoudige tot complexe bedrijfsomgeving wordt respectievelijk bedoeld een bedrijfsomgeving die voor de onderneming makkelijk kenbaar is tot een bedrijfsomgeving die ondoorzichtig is. Met een stabiele tot dynamische bedrijfsomgeving wordt respectievelijk bedoeld een weinig wisselende tot sterk veranderende bedrijfsomgeving. In tabel 2 is getracht om deze indeling van de bedrijfsomgeving te operationaliseren. Dit is gedaan aan de hand van de volgende criteria/aspecten: aantal concurrenten of vaste opdrachtgevers, conjunctuurgevoeligheid van de markt, innovatie en flexibiliteit van producten en diensten.

Bedrijfsstijlen

In het voorgaande is in grote lijnen uiteengezet welke bedrijfskarakteristieke factoren invloed hebben op het arbobeleid in de onderneming en hoe deze met elkaar samenhangen. Daarnaast is uiteengezet welke aspecten van de bedrijfscultuur en de bedrijfsomgeving van belang zijn. Hieruit komt reeds een beeld naar voren dat bedrijfskarakteristieke factoren, bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving een complex geheel vormen van samenhangende relaties. Hierna is een aanzet gedaan om voor kleine en grote ondernemingen typen bedrijfsstijlen te beschrijven. In kleine ondernemingen met een bedrijfscultuur die wordt gekenmerkt door het realiseren van een hoge omzet zal weinig aandacht zijn voor preventieve maatregelen die geld en tijd kosten. Deze bedrijfscultuur wordt versterkt door een klein aantal vaste opdrachtgevers en/of een sterk conjunctuurgevoelige afzetmarkt. In dergelijke ondernemingen zal tijd een grotere limiterende factor kunnen zijn dan geld. Preventieve maatregelen die tijd, aandacht, kennis of kwaliteit van het management vragen zijn dan moeilijk te realiseren. Dit kan op grote weerstanden stuiten. Marktconforme instrumenten die hun aangrijpingspunt hebben bij het financiële bedrijfsresultaat kunnen dan niet het gewenste effect sorteren, omdat de bedrijfsstrategie niet gericht is op kostenbesparing. Door geringere overheadkosten in kleine bedrijven kunnen

Tabel 2. Typologieën van de bedrijfsomgeving.

Bedrijfsomgeving	Eenvoudig	Complex
Stabiel	weinig concurrenten stabiele afzetmarkt smal en stabiel produktassortiment	veel concurrenten stabiele afzetmarkt breed produktassortiment markt vraagt om innovatie
Dynamisch	weinig maar wisselende concurrenten conjunctuurgevoelige markt veel nadruk op flexibiliteit	veel en wisselende concurrenten continu verandering markt veel nadruk op innovatie en flexibiliteit van produkten en diensten

preventieve maatregelen die uitsluitend geld kosten mogelijk op minder weerstand stuiten. Kortom, overheid en branche-organisaties dienen bij het ontwikkelen van beleidsmaatregelen rekening te houden met het 'kritiek' zijn van geld- en tijdeisende preventieve maatregelen in ondernemingen.

In grote bedrijven met een stabiele bedrijfsomgeving, gekenmerkt door een grote en vaste kern van opdrachtgevers en/of een stabiele afzetmarkt biedt meer mogelijkheden voor planning en innovatie. Tevens is minder tijd nodig voor tijdrovende acquisitie. In samenhang met een bedrijfscultuur die wordt gekenmerkt door kostenbesparing, bieden preventieve maatregelen die tijd, aandacht, planning en verbetering van de kwaliteit van het management vragen meer mogelijkheden dan grote investeringen in bijvoorbeeld geluidbeperkende maatregelen. Grote bedrijven hebben doorgaans meer overheadkosten (staf, personeelsafdeling), waardoor geld een limiterende factor kan zijn. Daar staat tegenover dat een grote onderneming, vanwege de wet van de grote aantallen, meer revenuen kan genereren door het beperken van het verzuim dan kleine ondernemingen, ervan uitgaande dat er een premiedifferentiatie is van de Ziektewet. Door de aanwezigheid van een ondernemingsraad en een personeelsafdeling is er een infrastructuur voor overleg en deskundigheid. Dit kan bijdragen tot meer interne impulsen voor aandacht voor arbeidsomstandigheden. Anderzins geldt dat in grote bedrijven de vertaalslag van een arbeidsomstandighedenbeleid naar de werkvloer een extra handicap kan zijn. Het betreft hier het creëren van een draagvlak voor een arbeidsomstandighedenbeleid. Het toekennen van die verantwoordelijkheid aan een veiligheidskundige of een bedrijfsgezondheids- en veiligheidsdienst kan door het gevaar van institutionalisering dit probleem nog eens extra bemoeilijken.

Discussie

Bedrijfsspecifieke factoren, bedrijfscultuur en bedrijfsomgeving vormen een complex geheel van samenhangende relaties, dat kan worden beschreven als een type bedrijfssstijl. Op basis van de analyse over typen van bedrijfssstijlen is te verwachten dat een deel van de bedrijven niet zal worden gestimuleerd om te investeren in de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden. Met name geldt dit voor kleine en middelgrote ondernemingen, waar de bedrijfs-

strategie is gericht op omzet en kostenbewaking. Dit blijkt onder meer uit het volgende.

Doorgaans hebben marktconforme instrumenten hun aangrijpingspunt bij het financiële bedrijfsresultaat, zoals premiedifferentiatie en bonus malus systeem. In ondernemingen met een bedrijfscultuur die wordt gedomineerd door het realiseren van een zo hoog mogelijke omzet hebben marktconforme instrumenten niet het gewenste effect, omdat de bedrijfscultuur niet is gericht op kostenbesparing. Verder geldt dat grote ondernemingen door het beperken van het ziekteverzuim in totaal veel meer kunnen besparen op sociale zekerheidspremies, in het geval er een premiedifferentiatie bestaat van de Ziektewet, omdat er nu eenmaal veel meer werknemers zijn (wet van de grote aantallen). Ongevallen en ziekteverzuim beïnvloeden echter ook in afwezigheid van marktconforme instrumenten het financiële bedrijfsresultaat, onder meer door verlies van produktie(kwaliteit) en arbeidstijd. Meer bekendheid bij ondernemingen over de hoogte van deze kosten kan bijdragen tot een groter kostenbesef en daardoor tot het nemen van beslissingen over preventieve maatregelen. Veel ongevallen en ongezone werkomstandigheden kunnen bovendien leiden tot een hoog personeelsverloop en een slecht imago. Dit resulteert onder meer in hogere kosten voor werving en selectie van personeel. Bedrijven kunnen een commercieel belang hebben bij een goede kwaliteit van de arbeid (imago). Een goed imago kan van belang zijn voor relaties met opdrachtgevers, leveranciers en klanten en ook werknemers. Verwacht wordt dat informatie over de kosten van ongevallen en verzuim mogelijk stimulerend kan werken bij ondernemingen die gericht zijn op kostenbesparing. Deze bedrijven zijn meer naar binnen gericht. Een arbokeurmerk voor bedrijven met een goede arbozorg zal daarentegen vooral goed werken bij bedrijven die gefocust zijn op het realiseren van een zo hoog mogelijke omzet. Deze bedrijven zijn erg op de bedrijfsomgeving gericht. Informatievoorziening over kosten van ongevallen en ziekteverzuim en het introduceren van een arbokeurmerk (certificering van bedrijven) kunnen om die reden ook worden beschouwd als marktconforme instrumenten. Het voorgaande laat zien dat meer kennis van bedrijfssstijlen kan bijdragen tot het ontwikkelen van effectieve (marktconforme) instrumenten.

Om meer zicht te krijgen op typen

bedrijfssstijlen en hun invloed op de besluitvorming over preventieve maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden is een voorlopige vragenlijst ontworpen, gericht op het aspect veiligheid. Voor het ontwikkelen van een definitieve, arbobrede vragenlijst, die per branche kan worden aangepast, is een bundeling van kennis nodig die aanwezig is bij het Instituut voor Milieu- en Energietechnologie (industriële veiligheid), het NIPG-TNO en het SCMO-TNO. Met een dergelijk instrument kan voor een specifieke branche in kaart worden gebracht welke bevorderende en belemmerende factoren een rol spelen bij de totstandkoming van een arbobeleid in ondernemingen. Branche-organisaties kunnen met deze informatie een strategisch beleid ontwikkelen. Tevens kan met deze vragenlijst de potentie worden nagegaan van diverse marktconforme instrumenten.

Literatuur

1. Laak, P.J.A. van de, J.T. Olden. Economische en juridische factoren en hun relatie met het veiligheidsbeleid van ondernemingen, 1992 (in voorbereiding).
2. Hale, A.R., L.H.J. Goossens en P.D. Oortman Gerlings. Safety management systems: a model and some applications, Delft, 1991.
3. Dijk, J.W.A. van, A. Kleinknecht. Aanzetten voor een schaalgericht industrieel vernieuwingsbeleid, Congrespapier voor het symposium Onderzoeksprogramma Technologie-economie, Den Haag, 1985.
4. Nijssen, A.F.M., B. Nooteboom, C.W. Kroezen, J.J. Godschalk en J. Buursink. Op maat van het Midden- en Kleinbedrijf, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid nr. 30, deel 2, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage, 1987.
5. Directoraat-Generaal van de Arbeid. Metaalproductenindustrie, Analyse van de arbeidsomstandigheden, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 's-Gravenhage, 1991.
6. Draaaisma, D., Ziekteverzuim, WAO-intrede en verzekeringsvorm in de Ziektewet, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, 1983.
7. Smulders, P.G.W. en J.S. Sikkema-de Graaff. Verzekeringsvorm en controlevorm voor de Ziektewet en ziekteverzuim, Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, nr. 8, p. 332-337, 1985.
8. Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London, 1986.
9. Mintzberg, H., Structures in fives, Designing effective organizations, Prentice-Hall, New Jersey, 1983.

De auteurs

Peter van de Laak is wetenschappelijk medewerker bij het Studiecentrum TNO voor Milieu-onderzoek.

Herman van Duijn en Christine Teelken zijn studenten Bedrijfskunde in resp. Eindhoven en Groningen.