

Euro-statistieken en waardeketens

Vandekerckhove, S., & Ramioul, M. 2011. *Working with business functions: How occupational groups provide insight in Labour Force Survey statistics. WALQING working paper*. Vienna: FORBA.

Tewerkstellingscijfers zijn het konijn in de hoed van elke arbeidsmarktprofeet die een omwenteling in de economie aankondigt.

Het creëren van 200 000 “nieuwe jobs”, het aanboren van niches in de “sectoren van de toekomst”, de voelbare gevolgen van de globalisering, enzovoort ... de cijfers illustreren het.

Zonder afbreuk te doen aan het wetenschappelijke werk dat deze tendensen ook opspoorde willen we wijzen op een andere waarheid: er is zeer weinig datamateriaal beschikbaar dat dezelfde spanwijdte heeft als de vragen die gesteld worden. In het kader van het Europese Seventh Framework Programme (7FP) WALQING is geprobeerd de Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK) te benaderen vanuit een organisatiesociologische invalshoek, op zoek naar de interne dynamiek van de sectorale tewerkingstelling. We passen deze benadering hier toe voor de Europese bouwsector, de zorgsector en de horeca-sector.

De methode stamt uit de managementliteratuur over Business Process Reengineering (Porter, 1985), waarin het concept van business functies geïntroduceerd werd. Stellen we het productieproces voor als een waardeketen die reikt van ontwerp over productie tot distributie en service na verkoop, dan zijn businessfuncties de onderscheiden schakels in deze keten. De clustering of opsplitsing van deze functies wordt gedreven door de efficiëntie van een eventuele arbeidsdeling en -verdeling. In de structuur van een organisatie vertaalt dit zich in afdelingen zoals onderzoek en ontwikkeling, marketing, personeelsbeleid, productie, enzovoort. In essentie situeert de waardeketen zich op het bedrijfsniveau waar hij verschillende vormen kan aannemen. In onze geavanceerde economieën maken

verschillende bedrijven deel uit van een of meerdere schakels van de keten. Het concept van de meerwaardeketen bestaande uit verschillende business functies maakt het mogelijk processen van uitbesteding en inbesteding te beschrijven. Uitbesteding gekoppeld aan internationale delocalisering toont aan dat zo'n keten zich ook over verschillende landen kan uitstreken.

Vanuit analytisch perspectief loont een meer generieke kijk op de waardeketen om processen van arbeidsdeling en specialisatie te begrijpen. Sectoren die we nieuw noemen, zijn doorgaans uitgesponnen en verzelfstandigde business functies, zoals IT of logistiek.

Daarbij ontwikkelt zo'n schakel zichzelf op een quasi organische manier tot een nieuwe keten. Dit wil zeggen: een schakel die oorspronkelijk ondersteuning bood in een waardeketen wordt zelf een kernfunctie die op zijn beurt omkaderd wordt door een management, een logistieke afdeling, een dienst verkoop, enzovoort. Op die manier onderscheiden we in elke sector businessfuncties die aanleunen bij de types die eerder in de literatuur werden aangereikt.

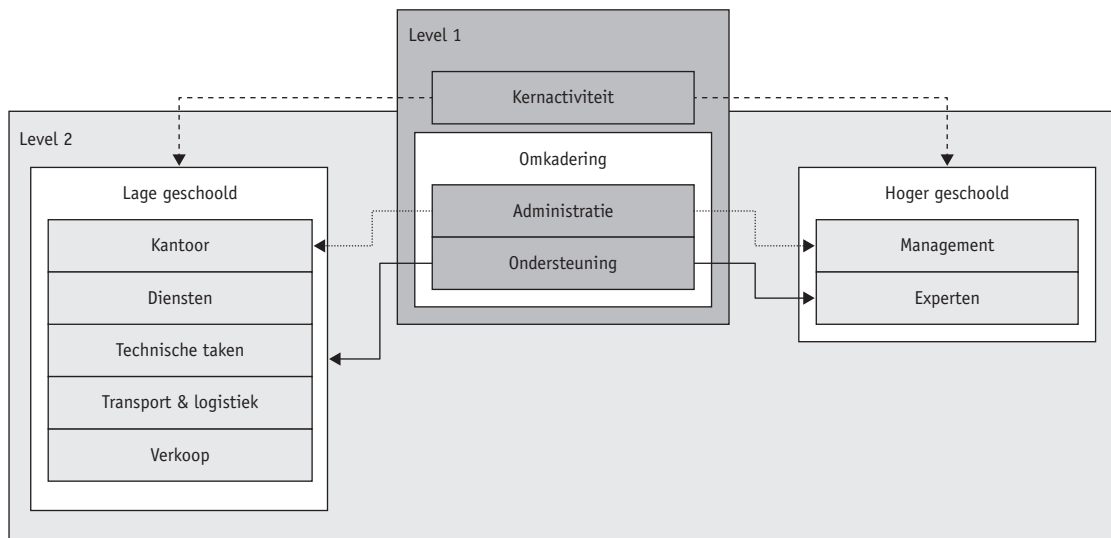
Van theorie naar toepassing

De typologie van business functies is echter geen courante classificatie in werkgelegenheidsstatistieken.

Toch wordt ze gebruikt in de ‘mass layoff statistics’ van het Amerikaanse Bureau of Labour Statistics (Brown, 2008) en was er het Eurostat project rond ‘international sourcing’ waarin business functies klaarheid moesten brengen in de dynamieken van uitbesteding, delokalisering en dergelijke meer (Statistics Denmark, 2008). Ook de enquête van het IWT-project KEROSINE gebruikte business functies om veranderingen in bedrijfsstructuren te meten (Geurts, 2008).¹ In deze projecten zijn business functies van bij aanvang de basis-analyse-eenheid. Willen we echter onrechtstreeks gegevens over business functies samenstellen, dan kunnen we deze identificeren door beroepen te groeperen waarvan kan worden verondersteld dat ze instaan voor een bepaalde business functie binnen een sector. Zo zullen de verzamelde ‘sales’-beroepen de functie verkoop simuleren, de boekhouders de financiële administratie, en zo verder. De beperking waarmee we evenwel geconfronteerd worden is het detailniveau van de omschrijving van de beroepen in de EAK, waar de ISCO-beroepenclassificatie gebruikt wordt. Afhankelijk van de geleverde data is dit voor de onderzoeker gekend op basisniveau (microdata), op subniveau (online tabellen) of op nog een onderliggend niveau (ad hoc aanvragen bij Eurostat). Wij vertrokken van dit meest

gedetailleerde, laatste niveau en zochten een consensus rond de beroepenclusters die de data naar voor brachten. Aangezien we deze oefening per sector deden, krijgen we een benadering van de business functies die op bedrijfsniveau kunnen bestaan. Ons model wordt geïllustreerd in figuur 1. Op basis van de ISCO-classificatie, die zowel een hiërarchische als een kwalificatiecomponent weerspiegelt, zijn er twee dimensies terug te vinden in de bedrijfsfuncties: de plaats van de functie in de waardeketen (level 1: kernactiviteit versus omkadering) en de mate van professionalisering (level 2: lager of hoger geschoold). Afhankelijk van de eigenheid van een sector zal een functie in de kern geplaatst worden als deze het unieke comparatieve voordeel voor de sector oplevert – wat niet noodzakelijk samenvalt met het creëren van de meeste toegevoegde waarde. Bij de omkaderende functies zonderen we de administratieve af om bureaucrativering als een specifiek fenomeen onder de loep te nemen. Specialisering wordt bepaald door de vereiste scholingsgraad en is gelinkt aan de negen primaire ISCO-klassen. Binnen elke groep is er een opdeling naar de aard van het werk. We merken hierbij op dat hoger geschoolde functies vervat zitten in slechts twee categorieën: experts en managers. Dit is ten eerste omdat de beroepen binnen

Figuur 1.
Toegepast generiek model van business functies



Noot: Niveau 1 is donkergrijs ingekleurd, niveau 2 lichtgrijs. De witte kaders tonen groepen van functies binnen de onderverdeling op elk niveau. De pijlen duiden de mogelijke combinaties van niveau 1 en niveau 2 aan.

deze clusters in de meeste sectoren individueel een zeer klein aandeel van de jobs invullen, en ten tweede omdat hun beroepenclassificatie niet functioneel uitgewerkt is: we kunnen een personeelsdirecteur niet onderscheiden van een financieel directeur en we kunnen niet zeggen of een ingenieur aan onderzoek en ontwikkeling doet of toeziet op het productieproces. Tabel 1 geeft de invulling van drie business functies (diensten, technische taken en experts) in de drie genoemde sectoren.

Het clusteren van beroepen in business functies heeft verschillende voordelen. Vooreerst zijn de clusters intuïtief: verschuivingen in de tewerkstelling (herstructureringen) worden zowel door werkgevers als door analisten in die termen begrepen (Geurts, 2008). Daarnaast aggregeren we informatie, wat coderingsproblemen die in internationale en longitudinale enquêtes zoals de EAK opduiken, ten dele kan opvangen. Wat is immers (nog) het verschil tussen categorieën zoals 'toetsenbordbedieners' en 'kantoorbedieners'? Tot slot is de opdeling naar twee dimensies (plaats en graad van specialisatie) meer flexibel dan eerdere concepten die bijvoorbeeld enkel productie als een kernfunctie beschouwden (Statistics Denmark, 2008; Dekocker & Wynants, 2009). Zelfs management kan in bepaalde gevallen de kern vormen van een waardeketen – al zal ook een managementbureau gemanaged moeten worden.

De oefening die we willen maken dient een meer verfijnd overzicht te geven van de sectorale tewerkstellingsevoluties in Europa. Meer bepaald zijn we geïnteresseerd in het uitzicht van de 'nieuwe jobs'. Hieronder verstaan we beroepen met een sterke groei qua tewerkstellingscijfers, wat in deze context nader omschreven wordt als de business functies met een groeiend aandeel in de tewerkstelling in een groeiende sector. Voor het meten van de tewerkstellingsgroei van een sector werden twee belangrijke keuzes gemaakt. Ten eerste kozen we met opzet niet voor de meest recente cijfers, aangezien de financiële crisis verschillende landen en verschillende sectoren op een verschillend moment trof en nog lopende is. Hoe sectoren een crisis doorstaan is dus een andere vraag dan deze naar structurele groei. Daarom werd voor een vergelijking tussen 2000 en 2007 gekozen, twee jaren waar voor zowel in de nieuwe als de oude lidstaten van de EU de conjuncturele context goed was. Dit is een

eerste invulling van het begrip 'structurele groei': verschuivingen in de tewerkstelling doorheen de tijd op vergelijkbare momenten. De verandering in de aandelen van de sectoren binnen de nationale tewerkstelling is de basis voor het bepalen van de groei. Ten tweede berekenden we deze groei op basis van een nieuwe maat die het midden houdt tussen een relatieve maat (de verhouding van de aandelen van de sectoren) en een absolute maat (het percentageverschil). De reden hiervoor is dat kleine sectoren sneller relatieve groei laten optekenen en grote sectoren sneller absolute groei. Het gewicht komt daarom meer bij de relatieve groei te liggen naarmate een sector een groter aandeel heeft en vice versa. De sectoren die we hier verder toelichten, namelijk bouw, de zorgsector en de horeca, haalden respectievelijk de hoogste, de derde en de achtste hoogste score op de gemiddelde index in de 27 lidstaten (Vandekerckhove et al., 2010). Gezien de keuze voor het pre-crisistijdperk moeten we aangeven dat de relatieve groei in de financiële sector en de vastgoedsector het hoogste was, maar dat de relatieve grootte van deze sectoren in termen van tewerkstelling te klein was om in de index een hoge score te halen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de IT-sector. Op de bouwsector komen we verder nog terug.

Groei van business functies

We hebben gesteld dat onze interesse hier in de eerste plaats uitgaat naar de veranderingen in de structuur van een (groeïende) sector, zoals ook het aantal bijkomende jobs in een sector ondergeschikt wordt beschouwd aan de evolutie van het belang van de sector in de tewerkstelling. Dit komt eveneens voort uit de wens om een Europese statistiek samen te stellen die niet louter een weerspiegeling is van de verschuivingen in de grootste economieën. We bekijken de evoluties van de business functies in de drie sectoren en maken ook een Europese vergelijking (tabel 2). Hiervoor hanteren we de landenclusters die Eurofound samenstelde (Fernández-Macías & Hurley, 2008).²

Voor de bouwsector blijkt – gemiddeld genomen – het belang van sales (verkoop) en administratie (bedieners en managers) toe te nemen. Dit gaat ten koste van het dalende aandeel van de kernactiviteit technische taken. Deze laatste functie blijft

Tabel 1.

Business functies in de bouwsector, horeca en zorgsector (diensten, technische taken en expertenberoepen)

Bouw	Horeca	Zorgsector	Zorgsector (vervolg)
Diensten (ondersteunend)	Diensten (kernactiviteit)	Diensten (kernactiviteit)	Experten (kernactiviteit)
Domestic and related helpers, cleaners and launders; Building caretakers, window and related cleaners; Messengers, porters, doorkeepers and related workers	Artistic, entertainment and sports associate professionals; Housekeeping and restaurant services workers; Personal care and related workers; Other personal services workers; Food processing and related trades workers; Street vendors and related workers; Domestic and related helpers, cleaners and launders; Building caretakers, window and related cleaners; Messengers, porters, doorkeepers and related workers	Pre-primary education teaching associate professionals; Housekeeping and restaurant services workers; Personal care and related workers; Other personal services workers; Domestic and related helpers, cleaners and launders	Physicists, chemists and related professionals; Life science professionals; Health professionals (except nursing); Nursing and midwifery professionals; Primary and pre-primary education teaching professionals; Other teaching professionals
Technische taken (kernactiviteit)	Diensten (ondersteunend)	Diensten (ondersteunend)	Social science and related professionals; Public service administrative professionals; Physical and engineering science technicians; Optical and electronic equipment operators; Life science technicians and related associate professional; Health associate professionals (except nursing); Nursing and midwifery associate professionals; Teaching associate professional
Market gardeners and crop growers; Building frame and related trades workers; Building finishers and related trades workers; Painters, building structure cleaners and related trades workers; Metal moulders, welders, sheet-metal workers, structural-metal preparers, and related trades workers; Blacksmiths, tool-makers and related trades workers; Machinery mechanics and fitters; Electrical and electronic equipment mechanics and fitters; Wood treaters, cabinet-makers and related trades workers; Assemblers; Agricultural and other mobile plant operators; Mining and construction labourers; Manufacturing labourers	Technische taken (ondersteunend)	Technische taken (ondersteunend)	Primary education teaching professionals; Special education teaching associate professionals; Other teaching associate professionals; Social work associate professionals
Experten (kernactiviteit)	Experten (ondersteunend)	Experten (ondersteunend)	
Architects, engineers and related professionals; Physical and engineering science technicians	Business services agents and trade brokers; Social work associate professionals	Finance and sales associate professionals	

Tabel 2.

De groei van business functies in de bouw-, horeca- en zorgsector (2000-2007)

Business functie	Aandeel	EU-27	Angelsaksische cluster	Continentaal Europa	Oost-Europa	Noord-Europa	Zuid-Europa
Bouw							
Verkoop (ond.)	0,92%	16,07%	16,83%	23,53%	7,21%	-0,53%	63,36%
Kantoor (adm.)	4,72%	11,65%	-12,36%	19,04%	1,56%	-6,32%	41,91%
Management (adm.)	7,90%	8,09%	6,14%	21,78%	3,15%	3,26%	6,65%
Experten (kern)	6,61%	4,03%	12,65%	28,61%	-1,99%	-10,21%	-2,55%
Transport-logistiek (ond.)	3,00%	2,63%	10,98%	-14,89%	-35,42%	61,89%	10,81%
Diensten (ond.)	0,74%	0,34%	18,56%	33,43%	-32,16%	-6,20%	-16,89%
Technische taken (kern)	74,16%	-1,25%	-1,44%	-5,95%	1,58%	-0,84%	-0,87%
<i>Employment growth</i>		19%	25%	-1%	43%	10%	12%
Horeca							
Experten (kern)	0,26%	148,28%		167,60%		90,33%	
Transport-logistiek (ond.)	0,88%	72,52%	158,22%	-28,87%	182,66%	5,44%	58,83%
Management (adm.)	17,02%	49,80%	-2,14%	-0,24%	21,03%	-2,57%	207,53%
Technische taken (ond.)	0,71%	19,79%	94,07%	-46,36%	22,93%	94,03%	12,14%
Verkoop (kern)	5,20%	18,36%	20,94%	-1,59%	20,52%	9,48%	45,98%
Verkoop (ond.)	0,87%	17,65%	-6,13%	53,25%	-27,00%	9,42%	30,42%
Kantoor (adm.)	1,84%	12,29%	17,49%	7,57%	6,32%	-24,98%	41,12%
Diensten (ond.)	0,32%	10,55%	160,69%			-21,63%	-28,77%
Diensten (kern)	71,63%	-3,96%	-2,63%	2,03%	-7,45%	0,84%	-10,39%
<i>Employment growth</i>		7%	0%	-1%	18%	4%	4%
Zorgsector							
Experten (kern)	0,24%	96,78%	580,15%	94,90%	-37,82%	51,32%	-30,26%
Management (adm.)	3,19%	57,72%	38,19%	-9,95%	27,34%	31,31%	369,76%
Diensten (kern)	33,57%	12,22%	16,33%	1,83%	24,59%	16,61%	-0,73%
Kantoor (adm.)	7,39%	6,86%	-4,14%	3,58%	32,13%	-8,04%	-5,96%
Transport-logistiek (ond.)	1,27%	-1,67%	11,31%	-6,33%	-21,14%	32,25%	4,00%
Experten (kern)	50,15%	-4,17%	-13,04%	-2,93%	-8,15%	0,15%	-0,63%
Diensten (ond.)	0,93%	-4,49%	44,04%	-18,52%	-22,83%	21,40%	-17,69%
Technische taken (ond.)	1,18%	-16,45%	11,67%	-16,24%	-4,39%	-42,50%	-13,23%
<i>Employment growth</i>		10%	18%	14%	2%	4%	19%

wel verreweg de grootste. Wat betreft de managers moeten we opmerken dat ook zelfstandigen hierbij gerekend worden. We gingen verder na of er internationaal verschillende tendensen te bespeuren vallen. Per cluster wordt daarbij ook de algemene tewerkstellingsgroei weergegeven. Dit maakt meteen duidelijk dat de sterke groei van de bouwsector voornamelijk in Oost-Europa plaatsvond, alsook in de Angelsaksische landen. We haalden al aan dat de relevantie van de groei in deze sector, gezien de implosie ervan in Ierland in Spanje, in twijfel getrokken kan worden. De groei in Oost-Europa willen we echter interpreteren als een structurele

evolutie. Vergelijken we de groei van de business functies tussen de clusters, dan blijkt immers dat deze van een andere orde is in Oost-Europa: daar groeit de kernactiviteit technische taken namelijk wél. In de wetenschap dat grote segmenten kleinere relatieve groeicijfers hebben, kan deze licht positieve groei dus opmerkelijk genoemd worden. De groei van het management is wel een algemene trend, waarbij de continentale cluster erbovenuit steekt.

In de horecasector zien we een gelijkaardig beeld. De grootste business functie, de kernactiviteit

diensten, neemt een steeds kleiner deel van de sector in, terwijl het management groeit. Nog sterker dan het management groeien echter de aandelen van de experts en de functie transport en logistiek, al blijven dat heel kleine business functies. Hier dient verder nog gewezen te worden op het aandeel van de verkoop, dat tegelijk beduidend is en sterk groeit. De algemene tewerkstellingsgroei is voor de afzonderlijke clusters aan de lage kant, zelfs licht negatief in de continentale cluster, met opnieuw de Oost-Europese cluster als uitzondering. Hier groeit, zoals in de gemiddelde cijfers, het aandeel van de managers en de sales sterk en houdt de groei van de kernactiviteit diensten niet de maat van de sector in haar geheel. We zien ook enkele leemtes in de tabel: dit zijn functies die niet gecodeerd worden, niet bestaan of waarvoor het aantal jobs in de sample niet groot genoeg is om door Eurostat te worden vrijgegeven.

In de zorgsector ten slotte zijn de tendensen anders. De omvangrijke kernfunctie experts wordt relatief kleiner en het aandeel diensten neemt hier toe. Net als in de andere sectoren groeien ook hier de administratieve functies management en kantoor. Overige ondersteunende functies, met uitzondering van experts, worden ook minder belangrijk in de sector. Vanuit comparatief opzicht zien we hier belangrijke groei in de Angelsaksische landen, de continentale cluster en de zuiderse cluster. Op de continentale cluster na groeit het management heel sterk en ook de groei van de kernactiviteit diensten is bijna overal terug te vinden. Het patroon voor de overige functies is vrij diffuus.

Uit de bespreking van de sectoren volgen reeds enkele trends: een duidelijke bureaucrativering,

waarschijnlijk het netto inkrimpen van de kernactiviteiten, maar een sterkere groei voor de hoger geschoolde functies ('professionalisering'). We tellen de gegevens samen om een beter zicht te krijgen op deze fenomenen. In tabel 3 staan de indelingen van de twee niveaus opgesplitst. Alles samengenomen zien we inderdaad, naar plaats, dat de kernactiviteiten relatief krimpen, het meest uitgesproken in de horeca. Er is dus klaarblijkelijk geen 'specialisering' van deze sectoren. Heel duidelijk is ook de bureaucrativering, met voorop de horeca. Het aandeel van de kernactiviteiten blijft echter op een veel hoger niveau, rond 80%, terwijl de administratieve functies samen 10% tot 15% uitmaken en de ondersteunende activiteiten een vrij klein deel van zo'n 5% innemen. Er blijken internationaal niet veel uitzonderingen op deze trends, maar niettemin is het belangrijk te wijzen op de licht groeiende kernfuncties in de bouwsector in Oost-Europa en in de horeca in continentaal en Noord-Europa (cijfers niet weergegeven).

Kijken we ten tweede naar de graad van specialisatie, dan vinden we samenvattend dat hoger geschoolde functies aan belang winnen in de horeca en de bouwsector, maar bijvoorbeeld niet in de zorgsector. Hier zijn echter meer uitzonderingen als we de landenclusters vergelijken. De algemene conclusie voor de zorgsector blijft opgaan, afgezien van een kleine groei van de hoger geschoolde functies in Zuid-Europa. In de bouwsector en de horeca is er verder tweemaal een professionalisering, terwijl ze voor het overige elkaars spiegelbeeld zijn: er is professionalisering van de bouwsector in de Angelsaksische en de continentale cluster, en van de horeca in Noord en Zuid-Europa.

Tabel 3.

Specialisering en professionalisering in de bouw-, horeca- en zorgsector (aandeel en groei, EU-27, 2000-2007)

	Bouw		Horeca		Zorgsector	
Specialisering						
Administratie	12,63%	(+0,86%)	18,87%	(+1,70%)	10,59%	(+0,61%)
Kern	80,77%	(-0,90%)	76,84%	(-2,41%)	83,71%	(-1,06%)
Ondersteuning	4,66%	(-0,26%)	2,61%	(+0,79%)	3,52%	(-0,10%)
Professionalisering						
Lager geschoold	83,39%	(-0,99%)	81,89%	(-1,30%)	43,14%	(+1,22%)
Hoger geschoold	14,44%	(+0,70%)	16,89%	(+1,36%)	54,43%	(-1,96%)

Conclusie

Voor het beschrijven van veranderingen in de tewerkstelling, en daaraan gelinkte problematieken zoals die van kwetsbare groepen of kwaliteit van werk, is er nood aan een basiseenheid die tegelijk niet onnodig gedetailleerd noch te veralgemenend is. De business functies bieden een antwoord op die uitdaging, niet in het minst omdat ze de patronen vormen waarmee het economisch kleed geweven wordt. Business functies zijn de schakel van een waardeketen die we hier op het sectorale niveau hebben bekeken. Voor deze oefening was uitzonderlijk uitgebreid datamateriaal nodig, in de eerste plaats omwille van de internationale vergelijkingen. De gehanteerde Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK), is een hoog aangeschreven bron die als referentie gebruikt wordt in veel arbeidsmarktonderzoek.

De resultaten van de vergelijking van drie sectoren (bouw-, horeca- en zorgsector) wees op drie duidelijke trends: een uitgesproken bureaucratisering, het inkrimpen van de kernactiviteiten en een groter belang van hoger geschoolde functies. Toch blijven lager geschoolde functies in de kern nog steeds het leeuwendeel van de sector uitmaken, en groeien ze nog in absolute termen. Een andere nuance zijn de regionale verschillen tussen de geografische clusters in Europa. Zo moet de groei in de bouwsector duidelijk met andere ogen bekeken worden in Oost-Europa.

De opdeling van de business functie naar kern en omkadering doet vermoeden dat insider-outsider effecten een rol kunnen spelen, en het onderscheid tussen lagere en hoger geschoolde domeinen doet vermoeden dat er een terrein is voor discriminatie van kwetsbare groepen en verschillen inzake kwaliteit van arbeid in de verschillende business functies. Er is een politiek streven naar meer jobs, waarvan we kunnen aanwijzen waar die zich situeren, maar is meer altijd beter? Het WALQING project buigt zich over die vraag en in een andere bijdrage uit dat project gingen wij daar eveneens op in met behulp van de EAK (Vandekerckhove & Ramioul, 2011b).

De exploratie begon met een sneer naar grote uitspraken over internationale bewegingen in de tewerkstelling en de moeilijkheden om deze te staven. De EAK is een uitzonderlijke steekproef die

op dit vlak veelbelovend lijkt. We verkenden de grenzen van deze bron maar stootten daarbij toch op verschillen in codering en rapportering van de beroepsomschrijving op een behoorlijk gedetailleerd niveau, mede door het comparatieve en longitudinale opzet. De ontwikkelde typologie brengt enerzijds structuur aan in het beschikbare datamateriaal, maar blijft anderzijds afhankelijk van de NACE- en ISCO-classificaties die gehanteerd worden en aan de hand waarvan andere aspecten van de tewerkstelling misschien beter belicht worden dan de functionele. Toch loont het de moeite voor verder onderzoek om deze functionele bril op te zetten en ook om nieuwe dataverzameling te laten uitgaan van een dergelijk theoretisch kader.

*Sem Vandekerckhove
Monique Ramioul
HIVA-K.U.Leuven*

Noten

1. In het WORKS project werd deze methode reeds voor een beperkt aantal business functies toegepast (Geurts et al., 2008)
2. De vijf Eurofound-clusters zijn: de continentale cluster (Oostenrijk, België, Duitsland, Frankrijk en Luxemburg); de Angelsaksische cluster (Ierland en het Verenigd Koninkrijk); de Oost-Europese cluster (Bulgarije*, Tsjechië*, Estland, Hongarije, Litouwen, Letland, Polen*, Roemenië, Slovenië en Slowakije), de Zuid-Europese cluster (Cyprus, Griekenland, Italië, Malta*, Portugal, Spanje), de Noord-Europese cluster (Denemarken, Finland, Nederland, Zweden, Noorwegen). Landen met een asterisk werden niet opgenomen in het kwantitatieve luik van het WALQING project.

Bibliografie

- Brown, S. P. 2008. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Lab. Rev.*, 131, 51.
- Dekocker, V., & Wynants, L. 2009. *Uitbesteding in Vlaanderen in kaart gebracht*. KEROSINE (p. 101). Leuven-Gent: HIVA, CESO & Vlerick.
- Fernández-Macías, E., & Hurley, J. 2008. *More and better jobs: Patterns of employment expansion in Europe*. ERM Report. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND).

- Geurts, K. 2008. Value chain restructuring. Werkgelegenheid in bedrijfsfuncties. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 18(2). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie
- Geurts, K., Coppin, L., Ramioul, M. 2008. *The transformation of work? Tracing employment in business functions. A sectoral and occupational approach. WORKS delivery*. Leuven: HIVA.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Statistics Denmark. 2008. *International Sourcing. Moving Business Functions Abroad*. Copenhagen.
- Vandekerckhove, S., & Ramioul, M. 2011a. *Working with business functions: How occupational groups provide insight in Labour Force Survey statistics*. WALQING working paper. Vienna: FORBA.
- Vandekerckhove, S., & Ramioul, M. 2011b. *Patterns of growth and changing quality of work in Europe*. WALQING working paper. Vienna: FORBA.